



**Paulo Miguel Amaro
Neves**

**A Observação Participante como ferramenta para a
criação de um Sistema de Sugestões**



**Paulo Miguel Amaro
Neves**

**A Observação Participante como ferramenta para a
criação de um Sistema de Sugestões**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizado sob a orientação científica da Prof. Doutora Raquel Fonseca, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha namorada e aos meus pais, pelo apoio absoluto ao longo de toda a sua realização.

o júri

presidente

Prof. Doutor Carlos Manuel dos Santos Ferreira

professor associado com agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho

professora auxiliar da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro

.

Prof. Doutora Raquel Matias da Fonseca

professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Manifesto o maior agradecimento, pela ajuda, acompanhamento, disponibilidade e saber dos meus orientadores, cuja intervenção foi fundamental para a realização deste trabalho.

Agradeço ainda o contributo da minha namorada, família e amigos, que, de forma determinada, muito me apoiaram na sua concretização.

palavras-chave

Pesquisa Qualitativa, Observação Participante, Entrevista Semi-Estruturada, Melhoria Contínua e Sistema de Sugestões.

resumo

O presente relatório é o resultado final do Estágio Curricular realizado, durante oito meses, no departamento de Projecto na Oliveira & Irmão, S.A.

Deste modo, apresenta-se um resumo do Estado da Arte sobre as temáticas da Pesquisa Qualitativa e Metodologias Qualitativas, das quais a Observação Participante e a Entrevista Semi-Estruturada são mais enfatizadas. Através destas metodologias que são analisadas as percepções dos colaboradores em relação à inexistência de um sistema de sugestões, bem como à possível implementação do mesmo.

Durante a pesquisa levada a cabo, foi possível verificar as maiores dificuldades e motivações dos colaboradores, resultantes do desenvolvimento normal da empresa.

Em suma, conclui-se que o assunto em causa é actual e a necessidade da sua implementação é urgente. A motivação e a valorização dos colaboradores aliados à melhoria contínua, tornam-se grandes impulsionadores do desenvolvimento e da inovação.

keywords

Qualitative Research, Participative Observation, Semi-structured Interview, Continuous Improvement and Suggestions System.

abstract

The present report is the final result of the Placement that took place, for eight months, in the Project department of Oliveira & Irmão, S.A.

In this work, it is presented a summary of the State of Art on the Qualitative Research and Qualitative Methodologies themes, in which Participative Observation and Semi-structured Interview are the most emphasized. It is in the light of these methodologies that we analyze the staff perceptions about the nonexistence of a Suggestions' System and the possibility of creating one.

During this research, we were able to understand the staff's biggest difficulties and motivations, as a result of the normal development of the company.

In summary, we are able to conclude that the object of study is up to date and its implementation is urgent. The motivation and valorization of the company's staff, associated with the continuous improvement, become the major driving forces for development and innovation.

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO

I.1.	CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	- 2 -
I.1.1.	<i>Breve historial</i>	- 2 -
I.1.2.	<i>Produtos e Actividades</i>	- 4 -
I.1.3.	<i>Lançamento de produtos inovadores no mercado</i>	- 6 -
I.1.4.	<i>Principais mercados de exportação</i>	- 7 -
I.1.5.	<i>Posicionamento face à concorrência</i>	- 7 -
I.1.6.	<i>Recursos Humanos</i>	- 8 -
I.1.7.	<i>Organigrama</i>	- 9 -
I.2.	ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO	- 10 -
I.3.	TAREFAS DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	- 11 -
I.4.	CASO EM ANÁLISE	- 14 -

II. PESQUISA QUALITATIVA - 16 -

II.1.	O CONCEITO DE PESQUISA QUALITATIVA	- 16 -
II.1.1.	<i>Origens</i>	- 18 -
II.1.2.	<i>Qualitativa Vs Quantitativa</i>	- 20 -
II.1.3.	<i>Positivista Vs Interpretativo</i>	- 21 -
II.1.4.	<i>Questões e Critérios de Pesquisa</i>	- 24 -
II.2.	METODOLOGIAS QUALITATIVAS	- 27 -
II.2.1.	<i>Observação Participante</i>	- 28 -
II.2.2.	<i>Entrevista semi-estruturada</i>	- 32 -
II.3.	ÁREAS DE APLICAÇÃO DA PESQUISA QUALITATIVA	- 34 -

III. PROBLEMA EM ESTUDO E METODOLOGIA PROPOSTA - 36 -

III.1.	SISTEMA DE SUGESTÕES	- 36 -
III.2.	PROCESSO ACTUAL DE SUGESTÕES	- 40 -
III.3.	METODOLOGIA PARA A RESOLUÇÃO DO PROBLEMA	- 41 -

IV. ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE SUGESTÕES - 44 -

IV.1.	ANÁLISE E TRATAMENTO DE RESULTADOS	- 44 -
IV.2.	SISTEMA DE SUGESTÕES	- 70 -
a)	<i>Sugestões Simples e Complexas</i>	- 70 -

<i>b) Autor ou Autores</i>	- 70 -
<i>c) Áreas de Objecto das Sugestões</i>	- 71 -
<i>d) Condições de Recepção das Sugestões</i>	- 71 -
<i>e) Funcionamento</i>	- 72 -
<i>f) Fluxo de Actividades</i>	- 74 -
<i>g) Pontos e Prémios</i>	- 76 -
<i>h) Informação</i>	- 79 -
<i>i) Disposições finais</i>	- 79 -
V. CONCLUSÕES	- 80 -
VI. BIBLIOGRAFIA	- 82 -

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – PRODUTOS E PROCESSOS INOVADORES	- 6 -
FIGURA 2: MODELO TOPOLÓGICO DA PRÁTICA METODOLÓGICA SEGUNDO BRUYNE ET AL. (1975)	- 17 -
FIGURA 3: QUESTÕES DE PESQUISA NO PROCESSO DE PESQUISA, SEGUNDO FLICK (2004)	- 25 -
FIGURA 4 – FORMULÁRIO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.	- 45 -
FIGURA 5 – FLUXOGRAMA DO SISTEMA DE SUGESTÕES	- 75 -

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: NÚMERO DE COLABORADORES	- 8 -
TABELA 2: FASES NA HISTÓRIA DA PESQUISA QUALITATIVA, SEGUNDO FLICK (2004, p.26)	- 19 -
TABELA 3: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE, SEGUNDO YIN (1994)	- 31 -
TABELA 4 – MODELOS DE SISTEMAS DE SUGESTÕES	- 39 -
TABELA 5 – PONTUAÇÃO DA APLICAÇÃO DAS SUGESTÕES SIMPLES	- 76 -
TABELA 6 – PONTUAÇÃO DA APLICAÇÃO DAS SUGESTÕES COMPLEXAS	- 77 -
TABELA 7 - PONTUAÇÃO CONSOANTE GANHO ECONÓMICO DAS SUGESTÕES COMPLEXAS	- 77 -
TABELA 8 – FACTOR MULTIPLICATIVO CONSOANTE LIGAÇÃO DA FUNÇÃO	- 78 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES	- 5 -
GRÁFICO 2: EXPORTAÇÃO	- 7 -
GRÁFICO 3: ORGANIGRAMA DA OLIVEIRA & IRMÃO S.A.	- 9 -
GRÁFICO 4 – NÚMERO DE ENTREVISTADOS POR DEPARTAMENTO.	- 47 -
GRÁFICO 5 – GRAU DE ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES ENTREVISTADOS.	- 49 -
GRÁFICO 6 – QUESTÃO Nº1 DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	- 50 -
GRÁFICO 7 – ANÁLISE DA QUESTÃO Nº1 DA ENTREVISTA CONSOANTE GRAU DE ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES	- 51 -
GRÁFICO 8 - ANÁLISE DA QUESTÃO Nº1 DA ENTREVISTA SEGUNDO O DEPARTAMENTO DOS COLABORADORES	- 52 -
GRÁFICO 9 – CAUSAS DE INEXISTÊNCIA DE MOTIVAÇÃO	- 53 -

GRÁFICO 10 – QUESTÃO Nº 2 DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	- 55 -
GRÁFICO 11 - ANÁLISE DA QUESTÃO Nº2 DA ENTREVISTA CONSOANTE GRAU DE ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES	- 56 -
GRÁFICO 12 - ANÁLISE DA QUESTÃO Nº2 DA ENTREVISTA SEGUNDO O DEPARTAMENTO DOS COLABORADORES	- 57 -
GRÁFICO 13 - QUESTÃO Nº 3 DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	- 58 -
GRÁFICO 14 - ANÁLISE DA QUESTÃO Nº2 DA ENTREVISTA CONSOANTE GRAU DE ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES	- 59 -
GRÁFICO 15 - ANÁLISE DA QUESTÃO Nº3 DA ENTREVISTA SEGUNDO O DEPARTAMENTO DOS COLABORADORES	- 60 -
GRÁFICO 16 - QUESTÃO Nº 5 DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	- 62 -
GRÁFICO 17 – HIPÓTESES DE RECOMPENSAS REFERENTES À SEXTA QUESTÃO DA ENTREVISTA	- 64 -
GRÁFICO 18 – RESPOSTA À QUESTÃO 6 TENDO CONSIDERANDO A MOTIVAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	- 65 -
GRÁFICO 19 - QUESTÃO Nº 7 DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	- 66 -
GRÁFICO 20 - QUESTÃO Nº 9 DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	- 68 -

I. Introdução

No mundo actual vivem-se dias de instabilidade e de insegurança, principalmente no que respeita aos mercados financeiros. Toda esta conjuntura é facilmente transportada para as empresas, em particular para as pequenas e médias empresas.

É nestes períodos de vulnerabilidade e fragilidade emocional, que se pode extrair um maior número de ilações sobre os verdadeiros problemas de uma organização.

Seguindo uma política já implementada de melhoria contínua, que aqui surge como aspecto essencial para reforçar o futuro da organização e satisfação das partes interessadas, é conveniente que a gestão crie mecanismos que possibilitem a congruência das pessoas, na procura contínua de oportunidades de melhoria dos processos, qualidade, segurança e inovação.

O presente Relatório de Estágio pretende retratar a situação actual de uma empresa, em específico através da pesquisa qualitativa, tendo como principal objectivo a elaboração de um sistema de sugestões. Esta pesquisa qualitativa recorrerá a metodologias de investigação, tais como: a observação participante e entrevistas semi-estruturadas.

I.1. Caracterização do local de estágio

A Oliveira & Irmão, S.A. foi fundada em 1954 como sociedade de responsabilidade limitada, tendo como principais actividades o comércio de artigos de fundição e de equipamentos para a agricultura, nomeadamente para rega. Mantendo-se como empresa comercial, foi alargando a gama de produtos, introduzindo alguns artigos sanitários para o sector da construção civil.

No sentido de dar resposta às crescentes solicitações do mercado, num quadro de diversidade de produtos e de padrões de qualidade, a empresa criou a sua primeira unidade industrial em 1981, acedendo a tecnologias, que rapidamente proporcionaram um nível de destaque no mercado nacional.

O estágio decorreu no departamento de Concepção, mediante a realização de um conjunto de actividades e tarefas diferenciadas, entre as quais se destacam:

- Identificação de problemáticas que potenciasssem a redução de custos;
- Gestão integral de projectos no âmbito da redução de custos;
- Tratamento de lixo informático no sistema de informação IFS;

I.1.1. Breve historial

Em 1982, constituiu uma sociedade industrial para fabrico de autoclismos em plástico, ficando a deter 30% da quota, com o então fornecedor Italiano desses autoclismos, que cedeu a tecnologia. A empresa rapidamente conquistou um nível de destaque no mercado nacional.

Posteriormente, em 1987, ano em que passou a sociedade anónima a empresa enceta num processo de fusão das suas unidades comercial e industrial e, em termos industriais, especializa-se no fabrico de componentes de autoclismos. Por via desta fusão os sócios italianos da sociedade industrial entram no capital da Oliveira & Irmão, S.A., onde passam a deter cerca de 46% do capital.

No ano de 1993, e na sequência de alguns problemas económicos internos, o accionista italiano vende a participação que detinha na Oliveira & Irmão, S.A. Como aquela sociedade era, para além de accionista, o maior cliente, a Oliveira & Irmão, S.A. teve de fazer um grande esforço de diversificação de clientes e mercados, para poder compensar a perda de facturação até então realizada através do accionista italiano.

Entretanto, entram para o capital da sociedade outros accionistas. A Oliveira & Irmão, S.A. passa assim a fazer parte do Grupo Fondital: um grupo de empresas com uma grande tradição no mercado, em contínua evolução, que distribuem os seus produtos em todo o mundo.

Em 1998, a Oliveira & Irmão, S.A. obteve a certificação segundo os requisitos da Norma NP EN ISO 9002. Prosseguindo a sua política de investigação e desenvolvimento, aliada à constante melhoria de qualidade a Oliveira & Irmão, S.A. no ano de 2000 iniciou a produção de produtos ligados à climatização e obteve a extensão da certificação para a Norma NP EN ISO 9001 no âmbito concepção/desenvolvimento e produção de autoclismos e componentes plásticos para autoclismos. Em 2001, efectuou com êxito a transição do sistema para o referencial ISO 9001:2000.

A Oliveira & Irmão tornou-se numa empresa de dimensão europeia, colocando-se entre as maiores do sector onde opera, ocupando uma posição de elevado destaque no mercado europeu. Lidera tecnologicamente o sector no mercado interno. O crescimento da sua presença nos mercados externos constitui a afirmação clara da sua

vocação: ser uma unidade internacional reconhecida pela sua dinâmica e qualidade dos produtos e serviços.

A empresa conta hoje com uma ligação societária ao Grupo Fondital (Itália), através das estruturas accionistas da Oliveira & Irmão S.A. e da Oliver Internacional, SRL. A nível nacional a empresa detém uma participação monetária da estrutura societária da Moldaveiro – Moldes Lda e da Soplasnor.

Em relação à localização, a Oliveira & Irmão, S.A. possui instalações industriais, comerciais e administrativas em:

Variante da Cidade

Esgueira

3801 – 851 Aveiro

O centro logístico para o mercado nacional situa-se em:

Zona Industrial da Taboeira

Lote 50

3800 – 055 Aveiro

I.1.2. Produtos e Actividades

O sucesso desta empresa deve-se, principalmente, à excelente qualidade dos seus produtos, os quais têm satisfeito constantemente as expectativas dos consumidores.

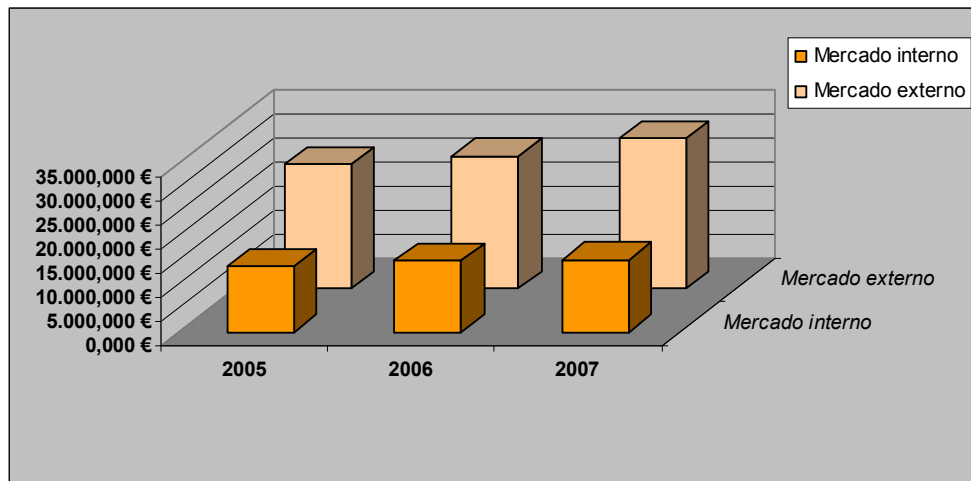


Gráfico 1: Evolução do número de clientes

Relativamente as actividades da Oliveira & Irmão S.A. podem ser divididas em dois tipos: Comercial e a Actividade Industrial.

Distingue-se particularmente pela produção de componentes para autoclismos cerâmicos, os quais podem ser usados em todos os modelos actualmente disponíveis no mercado, e pela vasta gama de autoclismos, que podem ser utilizados em qualquer sistema. Num plano secundário, dedica-se à importação, comercialização e distribuição de equipamentos para casas de banhos e instalações de aquecimento.

Para a Oliveira & Irmão S.A. os aspectos mais importantes dos seus produtos são:

- Qualidade;
- Gama muito alargada de produtos;
- Dirigidos a um segmento de mercado alargado;
- Flexibilidade e disponibilidade para "soluções à medida";
- Número de patentes registadas (43);
- Pretendemos ser o melhor e o mais importante parceiro dos nossos clientes industriais;

I.1.3. Lançamento de produtos inovadores no mercado

Ao longo dos últimos anos a Oliveira & Irmão S.A. tem vindo a lançar periodicamente produtos inovadores no sector. Um dos últimos lançamentos foi da placa de comando "Slim" que está ainda a ter grande sucesso.



Figura 1 – Produtos e processos inovadores

I.1.4. Principais mercados de exportação

O principal mercado para o qual a Oliveira & Irmão S.A. comercializa os seus produtos é o mercado italiano. O que era expectável uma vez que, como já foi mencionado, a empresa está inserida no grupo Fondital.

O continente europeu representa só por si mais de 80% das exportações, no entanto a empresa tem vindo a procurar fora da Europa mercados alternativos.

Exportação:

65% da facturação

85% da produção industrial

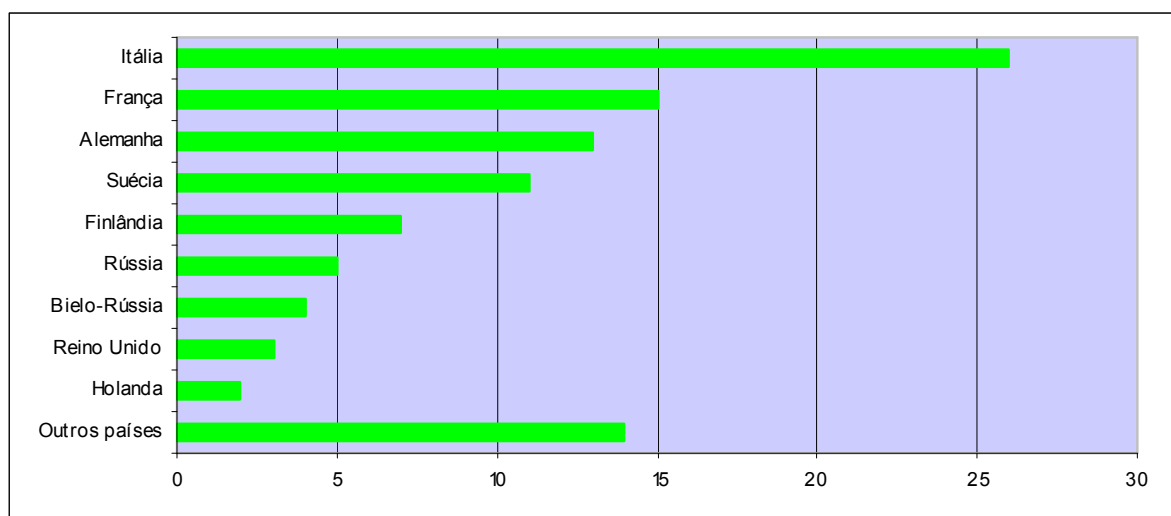


Gráfico 2: Exportação

I.1.6. Recursos Humanos

No que respeita ao número de colaboradores, foi no ano de 2007 que a Oliveira & Irmão S.A. empregou o maior número de colaboradores. Desde então a empresa tem vindo a adoptar uma politica de contenção de custos, que invariavelmente também passa pela redução de colaboradores.

	1995	2000	2007	2008
Nº de colaboradores	146	329	365	351
Nº de Licenciados	7	38	68	61
Nº de colaboradores Concepção	3	7	13	20

Tabela 1: número de colaboradores

I.1.7. Organigrama

O gráfico seguinte mostra como está estruturada actualmente a Oliveira & Irmão S.A.

Fazendo uma análise geral é notório que não existe uma grande hierarquização da estrutura, o que permite desde logo uma maior velocidade no fluxo de informação.



Gráfico 3: organigrama da Oliveira & Irmão S.A.

I.2. Organização do Relatório

O presente relatório de estágio está organizado em cinco capítulos, divididos nos necessários subcapítulos.

No primeiro capítulo – Introdução – traçaram-se os objectivos orientadores do estágio, bem como o próprio enquadramento.

Seguidamente no segundo capítulo – Pesquisa Qualitativa – procurou-se analisar o conceito de Pesquisa qualitativa. Posteriormente, fez-se uma referência às suas Origens e paradigmas: Qualitativo/Quantitativo e Positivista/Interpretativo. Ainda aqui deu-se destaque às Questões e Critérios de Pesquisa. Neste capítulo, indicaram-se, ainda, as Metodologias Qualitativas, dando mais ênfase à Observação Participante e à Entrevista Semi-Estruturada. Para finalizar, indicou-se algumas áreas de aplicação da Pesquisa Qualitativa.

No terceiro capítulo – Problema em Estudo e Metodologias Propostas – analisou-se os vários sistemas de sugestões, dando mais relevância e fazendo mesmo a comparação entre o modelo Japonês e Norte-Americano. Foi ainda analisado o modelo actual de sugestões e as metodologias para a resolução do problema em causa.

No quarto capítulo – Estruturação do Sistema de Sugestões – procedeu-se, primeiramente, à análise da entrevista semi-estruturada, tendo também em conta toda a observação efectuada durante a realização do estágio. A segunda parte deste capítulo ficou destinada à estruturação do modelo de sugestões, que mais se adequa à realidade da empresa, tendo em conta toda a análise efectuada no início deste capítulo.

Finalmente, no quinto capítulo – Conclusões – pretendeu-se analisar criticamente sobre os objectivos que orientaram o estágio e as ilações que podem ser retiradas no final do trabalho de estágio.

I.3. Tarefas Desenvolvidas no Estágio

Ao longo dos oito meses de duração do Estágio Curricular, as tarefas desenvolvidas na Oliveira & Irmão, Lda. foram particularmente diversificadas.

Como actividade principal, dando mesmo o título ao estágio, os Custos Industriais dominaram, a tempo inteiro, os primeiros 4 meses do mesmo.

O objectivo primordial da redução de custos industriais foi, como o próprio nome indica, analisar e baixar os custos de produção, em produtos finais que a administração entendia que eram produtos fulcrais e passíveis de se baixar o seu custo de produção, pois comparativamente com a concorrência, o custo de produção dos nossos produtos excedia, por vezes, o preço de venda de produtos equiparados da concorrência.

O primeiro passo foi tentar perceber que tipos de produtos se produziam e quais os métodos de produção utilizados. Para o efeito, durante uma semana, foi realizada uma análise detalhada, junto de todas as linhas de produção. Para uma análise mais profunda, esta não só recaiu no método de produção, mas também em todos os aspectos menos positivos, que poderiam interferir directa ou indirectamente nos custos industriais.

Depois de retido um conhecimento geral dos produtos da empresa, foi designada uma família de produtos finais, onde se iria intervir para tentar baixar o custo de produção.

Para se concentrar num só produto constituinte do produto final, analisou-se a sua função e o seu valor, recorrendo à Análise Funcional e à Análise de valor.

A Análise Funcional consiste em identificar as funções, validá-las com a ajuda de elementos lógicos, claros e caracterizá-las.

Por sua vez na Análise de Valor, para uma maior clareza, é necessário caracterizar três conceitos básicos: Necessidade, Função e Valor.

Entende-se por Necessidade aquilo que é necessário ao utilizador ou desejado por ele. A Função é o efeito ou acção de um produto para responder a uma necessidade. Assim, a necessidade é expressa, independentemente das soluções, deixando em aberto o campo para a inovação.

Valor é a relação entre a contribuição da Função para a satisfação da Necessidade e o custo da função.

Após analisada a família de produtos, estrutura “Euro”, identificou-se uma peça, cuja funcionalidade não impusesse obrigatoriamente um material. Tratava-se de uma peça metálica de apoio, que foi concebida para rectificar um projecto que inicialmente tinha como objectivo substituir a parte de ficção de uma estrutura, de metal para PP com fibra de vidro. Material vulgarmente designado por plástico, mas com propriedades indicadas para a função, ou seja, grande resistência.

Seguindo também algumas opiniões de colaboradores conhecedores desta gama de produtos, o primeiro projecto foi produzir em PP, com fibra de vidro, a peça metálica até então adquirida. Foi estudado a viabilidade financeira, bem como a redução de custos. Seguindo uma política de reaproveitamento de moldes de injeção obsoletos, e considerando uma redução de produção de 20%, em relação aos últimos 12 meses, chegou-se a uma previsão de redução de custos ao ano na ordem dos 23.500€.

Já com as peças produzidas em PP com fibra de vidro, para uma maior fiabilidade do projecto, foi realizado um teste que simulou o esforço exercido pela peça durante 30 anos.

Paralelamente a gestão de projectos com recurso ao software Windchill, teve um papel fundamental, uma vez que este recurso, até então pouco explorado pela empresa, ajudou a executar de uma maneira mais eficiente todos os projectos de diminuição dos custos industriais.

Com o decorrer do estágio, foram estudados mais projectos de redução de custos, mas uma vez que a empresa entrou numa situação de redução de produção devido à conjuntura económico-social, as tarefas por mim desenvolvidas foram ao encontro do que a empresa mais necessitava no momento, por exemplo:

- Tratamento de códigos obsoletos no sistema;
- Tratamentos de stock's monos;
- Criação e actualização de fichas de produtos e embalagem;
- Criação e elaboração de etiquetas;
- Assistência técnica.

I.4. Caso em Análise

Na Oliveira & Irmão, S.A. a recolha de opiniões, junto dos colaboradores, é realizada trimestralmente e de forma pouco sistematizada. Este método não possibilita a implementação de ideias, de um qualquer colaborador a qualquer momento, sobre a inovação, produtividade, qualidade ou segurança da organização. Confluência, ideias ou propostas, com grande potencial, não passam disso mesmo, por não existir uma estrutura, que possibilite a execução dessas ideias. Além de ideias inovadoras, um sistema de sugestões sistematizado pretende fomentar um maior espírito de equipa, que se traduz numa maior motivação dos colaboradores e um consequente crescimento, imprescindível a qualquer organização.

Sendo a Oliveira & Irmão S.A. líder de mercado no seu sector, não deixa, por isso, de atravessar algumas dificuldades. A instabilidade dos mercados financeiros mundiais, bem como a crise no sector imobiliário, aliando-se ainda a desmotivação geral, são as principais razões da instabilidade interna.

Com a indústria mais desenvolvida tecnologicamente, com tempos e custos de produção mais reduzidos, todas as oportunidades para melhorar e crescer devem ser usufruídas.

A indústria é um grande motor das economias e a pressão é ainda maior no momento delicado em que nos encontramos, havendo uma boa oportunidade para pesquisar e analisar a parte humana e emocional da organização.

O objectivo será propor um modelo de sistema de sugestões o mais adequado possível à estrutura da empresa, onde qualquer colaborador poderá transmitir as suas ideias e opiniões, para posterior análise e possível implementação.

Com recurso ao estudo de caso, que analisa o foco de interesse no seu ambiente natural Yin (2005), identificar-se-á o tipo de sistema de sugestões que melhor se adequará ao meio em questão. Para tal serão aplicadas, entre outras, metodologias de recolha de dados, com o intuito de obter informações de múltiplas entidades.

II. Pesquisa Qualitativa

Tem-se vindo a assistir, ao longo do tempo, a um interesse crescente, no que respeita às metodologias qualitativas. Artigos e colóquios sobre este tema têm aumentado significativamente, atraindo cada vez mais adeptos das ciências humanas.

Segundo Boutin et al. (2008, p.7) existe a necessidade, ou mesmo a urgência, de pôr em questão o modelo científico, que se propõe a quantificar os fenómenos sociais, recorrendo a correlações entre variáveis independentes e variáveis dependentes.

II.1. O conceito de Pesquisa Qualitativa

A versão mais tradicional das ciências quantitativas parte da construção de um modelo: antecipadamente a entrar no campo da pesquisa, o pesquisador constrói um modelo das condições e relações supostas. Aqui, o pesquisador parte de um conhecimento teórico extraído da literatura ou de descobertas empíricas mais antigas. Depois, formulam-se hipóteses, que são operacionalizadas e testadas sobre as condições empíricas. O objectivo é que se possa garantir a representatividade dos dados e das descobertas, através de amostras aleatórias.

Em contraposição, Flick (2004) refere a abordagem *grounded theory*¹, que dá preferência aos dados e ao estudo em campo, em contraste com as suposições teóricas, que não devem ser aplicadas ao sujeito que está a ser estudado. Deste modo, com o decorrer do tempo de análise e com a descoberta de dados empíricos, as hipóteses serão posteriormente

¹ Metodologia de pesquisa qualitativa baseada na análise sistemática de dados.

formuladas pelo observador. O que determinará o modo de selecção das pessoas a serem estudadas é a sua relevância para o caso de estudo em questão e não a sua representatividade.

A pesquisa qualitativa é, por regra, direccionada, não procurando enumerar ou medir factos.

Para Glazier et al. (1992) a forma mais simples de entender o que significa pesquisa qualitativa é determinar o que ela não é. Não é um conjunto de procedimentos que depende fortemente de análise estatística para suas inferências ou de métodos quantitativos para a colecta de dados.

Boutin et al. (2008) sugerem uma reflexão sobre as metodologias qualitativas de investigação baseada no modelo de compreensão da prática científica proposto por P. de Bruyne, J. Herman e M. de Schoutheet (1975). Esta reflexão pretende situar-se ao nível de metodologias em geral e não tanto prender-se numa visão puramente tecnológica ou lógica, que reduziria a investigação a um conjunto de procedimentos lineares.

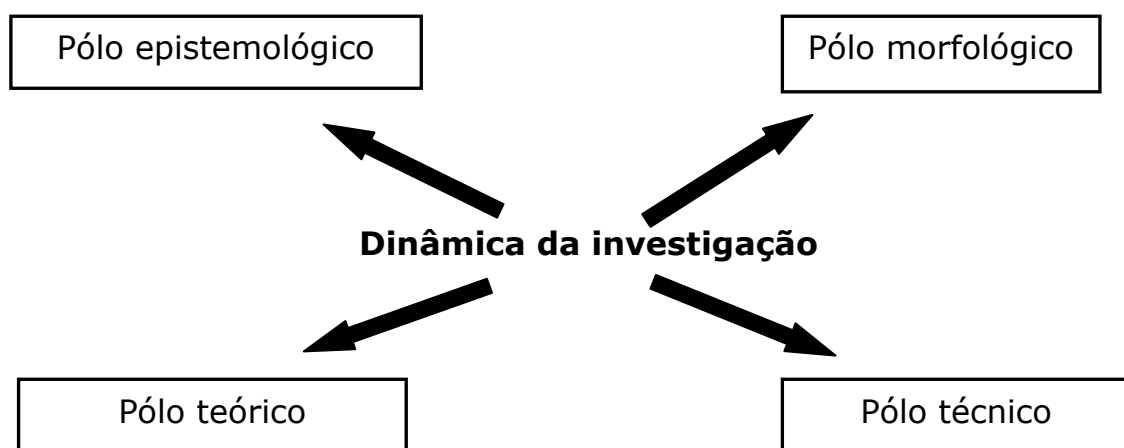


Figura 2: Modelo topológico da prática metodológica segundo Bruyne et al. (1975)

Pelo que se pode verificar na figura 2, para Bruyne et al. (2008) a dinâmica da investigação assenta em quatro pólos:

- Epistemológico: referido como motor da pesquisa do investigador, surge aqui como delimitação da problemática da investigação. Cabe ao pólo epistemológico assegurar a estrutura do objecto de conhecimento na sua dimensão discursiva. Isto é, o objecto científico toma forma através da linguagem;
- Teórico: corresponde ao momento em que as ideias e hipóteses se formulam e em que os conceitos se definem. Segundo De Bruyne et al. (1975), o pólo teórico propõe regras de interpretação dos factos, de especificação e definição das soluções provisoriamente dadas as problemáticas;
- Morfológico: que se relaciona com a construção do objecto científico. Este pólo opera em três níveis: exposição, espaço de causa e a objectivação;
- Técnico: por último, este estabelece a ligação entre a construção do objecto científico e o mundo de acontecimentos.

II.1.1. Origens

A pesquisa qualitativa, bem como a quantitativa, teve os seus antecedentes nas ciências sociais e na filosofia. Para Glazier et al. (1992), são exemplos:

- Newton: grandioso matemático que empregou metodologias qualitativas para demonstrar o efeito prisma no espectro luminoso;
- Darwin: estabeleceu a teoria da evolução das espécies a partir de observações das diferenças entre espécie de vida selvagem e

análise de dados unicamente qualitativos, sem esforço de medir essas diferenças.

O uso de metodologias qualitativas tem também uma extensa tradição na psicologia.

Na sociologia dos EUA, os métodos descritivos, estudos de caso e métodos biográficos foram centrais até à década de 1940 Flick (2004, p.23). Para este mesmo autor só em 1967 foram reconhecidos, na Alemanha, os métodos acima indicados.

Já para Boutin et al. (2008, p.10), nas ciências de educação a investigação, dita qualitativa, foi introduzida há cerca de trinta anos, mas à qual somente um número restrito de investigadores faz referência.

Alemanha	Estados Unidos
Primeiros estudos (final do séc. XIX e início do séc.XX)	Período Tradicional (1900 a 1945)
Fase da importação (início da década de 1970)	Fase modernista (1945 até a década de 1970)
Começo das discussões originais (fim da década de 1970)	Gêneros obscuros (até meados da década de 1980)
Desenvolvimento de métodos originais (décadas de 1970 e 1980)	Quinto momento (década de 1990)
Consolidação e questões quanto ao procedimento (fim da década de 1980 e década de 1990)	Sexto momento (composição pos-experimental)
Prática da pesquisa	Sétimo momento (o futuro)

Tabela 2: Fases na história da pesquisa qualitativa, segundo Flick (2004, p.26)

II.1.2. **Qualitativa Vs Quantitativa**

O conjunto de interesses é grande, o que resulta na obtenção de dados descritivos e interpretativos, mediante contacto directo e interactivo do pesquisador com a situação de objecto de estudo e com a própria condução da pesquisa. Na pesquisa qualitativa, é usual que o pesquisador procure entender os fenómenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, extraia da sua tradução os fenómenos estudados, (conforme Bradley (1993) o pesquisador é um interpretador da realidade).

É denominada qualitativa em confronto com a pesquisa quantitativa, em função do modo como os dados serão tratados. A pesquisa qualitativa é indutiva, no sentido que o pesquisador desenvolve conceitos, ideias, teorias e hipóteses a partir padrões observados. A investigação de carácter qualitativo envolve, necessariamente, trabalho de campo. O investigador envolve-se, de certa forma pessoalmente, com "o objecto" de investigação. A experiência da qual retira a informação é, de preferência, directa e em primeira-mão.

Poder-se-á dizer que, de uma forma geral, a metodologia qualitativa, comparada com a metodologia quantitativa, é menos estruturada, proporcionando um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os observados e/ou entrevistados e informação mais subjectiva, ampla e com maior riqueza de detalhe.

Quando comparados, nos métodos qualitativos e quantitativos existem diferenças no que concerne à forma e à própria orientação, no entanto estes dois métodos não se eliminam por si só.

A pesquisa qualitativa tem se mostrado uma opção bastante interessante, enquanto modalidade de pesquisa numa investigação científica.

Os métodos qualitativos apresentam uma mescla de procedimentos de cunho racional e intuitivo, capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos. Segundo Taylor et al. (1987), a pesquisa qualitativa combinada com o método de pesquisa quantitativa pode ter bastante utilidade para o estudo de determinados assuntos. Embora exista uma certa inconstância entre os trabalhos qualitativos, há um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa deste tipo. A pesquisa qualitativa é mais utilizada quando se possui pouca informação, em situações em que o fenómeno deve ser observado ou em que se deseja conhecer o processo. Alguns problemas de pesquisa requerem uma abordagem mais maleável e, nestas circunstâncias, emprego de técnicas qualitativas é recomendado. A pesquisa qualitativa possui um carácter mais exploratório, descritivo, indutivo e segundo Boutin et al. (2008) envolve abordagens diversas, tais como: estudo de dados, etnografia², fenomenologia, interaccionismo simbólico, ou simplesmente abordagem qualitativa.

II.1.3. Positivista Vs Interpretativo

No contexto do paradigma positivista, o objecto geral da investigação é concebido em termos de comportamentos. O investigador utiliza categorias de classificação preestabelecidas para a observação destes comportamentos e subentende uma uniformidade de relações entre a forma do comportamento e o seu sentido, de forma a que possa reconhecer o significado de um comportamento sempre que este se repete. Boutin et al. (2008) referem a descrição de positivismo proposta por Herberman (1983):

² Método utilizado pela antropologia na recolha de dados.

- O mundo social é inacessível na sua essência, só o mundo dos factos é cientificamente analisável (fenomenalismo³);
- O mundo subjectivo, o da consciência, da intuição e dos valores, escapa, como tal, à ciência (objectivismo);
- A observação exterior, o teste empírico objectivo, é o único guia das teorias científicas, sendo a compreensão e a introspecção rejeitadas como métodos não passíveis de controlo (empirismo);
- A noção de lei geral encontra-se no centro do programa positivista, modelo simples e eficaz que justifica uma classe determinada de fenómenos (nomotetismo⁴);
- O conhecimento das estruturas essenciais e das causas fundamentais e finais é ilusório. O sinal do conhecimento verdadeiro é a sua capacidade de predizer acontecimentos que pertencem à esfera da pertinência das leis que ele estabeleceu (previsionismo);

Por outro lado, para o paradigma interpretativo, o objecto em estudo é formulado em termos de acção, acção essa que abrange o comportamento físico e os significados que lhe atribuem o observador e todos os que interagem com ele. O trabalho do investigador concentra-se na variabilidade das relações comportamento/significado e visa, ao nível do pólo teórico, a descoberta de esquemas específicos da identidade social de um dado grupo.

Nesta vertente, Boutin et al. (2008) mencionam que interpretação desempenha o papel de um duplo princípio de causalidade: ao nível geral, os seres humanos constroem um conhecimento da natureza e

³ Conceito de que os objetos físicos não existem como coisas em si, mas apenas como fenómenos perceptíveis ou estímulos sensoriais.

⁴ Descrição da natureza.

dos outros humanos graças ao processo de interpretação e a um nível especificamente social, essas interpretações, de nível geral, conduzem os seres humanos a empreender determinadas acções. O mesmo autor refere Erickson (1986), pois na sua opinião as problemáticas formuladas a partir de centros de interesse permitiram produzir conhecimentos passíveis de preencher as seguintes necessidades:

- A necessidade de contar com a invisibilidade da vida quotidiana. Com efeito, o quotidiano escapa frequentemente por ser demasiado familiar ou por apresentar contradições, que o tornam difícil de enfrentar. A investigação interpretativa permite um distanciamento ao tornar estranho aquilo que é familiar e ao explicitar o que está implícito: “o lugar-comum transforma-se em problemática”;
- A necessidade de compreender situações particulares, por meio de uma documentação baseada em pormenores concretos da prática;
- A necessidade de ter em consideração os significados que os acontecimentos adquirem para as pessoas de um dado meio: “acontecimentos aparentemente idênticos podem possuir significados diferentes consoante os meios (“local meanings”)”;
- A necessidade de compreender, de modo comparativo, diferentes níveis de uma organização social. A compreensão de uma organização estudada a nível local pode ser desenvolvida pelo estabelecimento de uma relação com elementos (dessa mesma organização) pertencentes a um nível mais alargado de realidade que vai permitir deste modo, identificar as suas condições contextuais de existência;
- A necessidade de compreender uma organização social para além das suas condições particulares (“local setting”) de existência, por meio da sua comparação com outras entidades locais similares. Será então possível fazer a distinção entre os traços

aparentemente característicos de um meio e os seus traços autenticamente característicos;

II.1.4. **Questões e Critérios de Pesquisa**

Uma etapa central e que determina essencialmente o sucesso na pesquisa qualitativa, mas tende a ser ignorada na maioria das apresentações de métodos, é a que define *como formular as questões de pesquisa*. No início da pesquisa, o observador deparara-se com esse problema, mas não é só nesta fase, quando há conceitualização do estudo: ao entrar em campo, ao seleccionar os casos e ao reunir os dados. A formulação de questões de pesquisa é guiada pelo objectivo de esclarecer o que os contactos de campo revelam. Para Flick (2004), quanto menos clareza houver na formulação de uma questão de pesquisa, maior será o risco de os observadores acabarem impotentes, diante da tentativa da interpretação de um grande conjunto de dados. Na figura 3, pode caracterizar-se, de uma forma generalista, a elaboração da questão de pesquisa no processo de pesquisa.

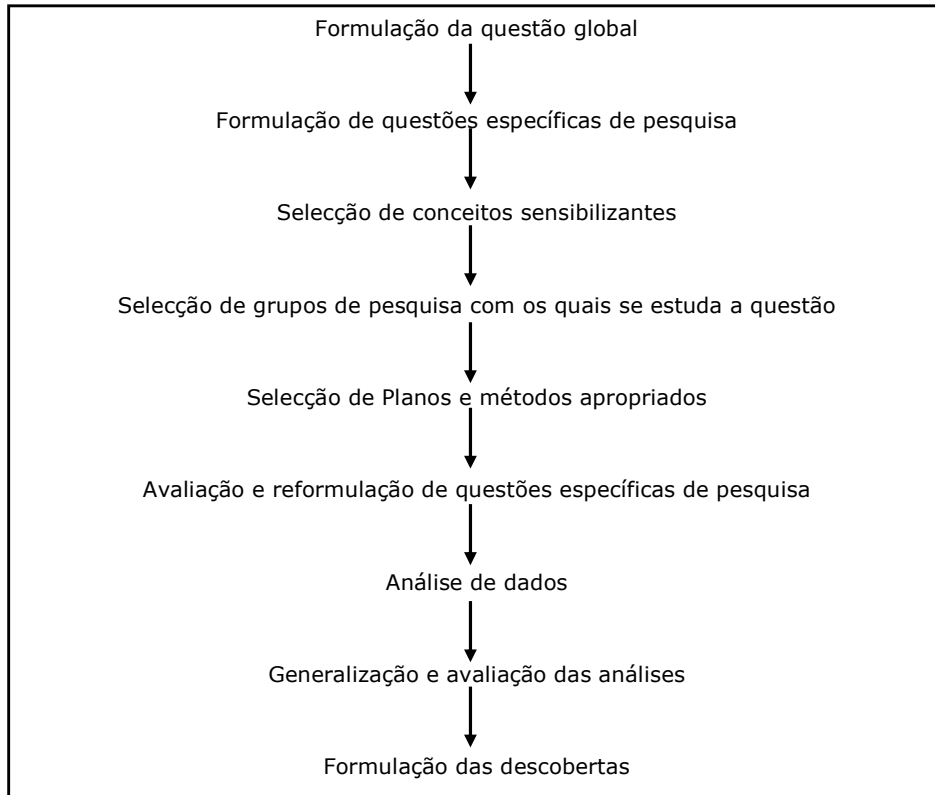


Figura 3: Questões de pesquisa no processo de pesquisa, segundo Flick (2004)

Em relação aos critérios aplicados às metodologias qualitativas, estes têm um interesse reforçado para todos os investigadores que têm de convencer os seus pares sobre rigor dos seus projectos de pesquisa. Boutin et al. (2008) referem quatro critérios.

- O primeiro critério é a objectividade. Reconhecer a subjectividade dos métodos e a objectivação dos efeitos da subjectividade são neste caso pontos de objectividade;
- O segundo critério engloba a validade e validação.

Na pesquisa qualitativa, é sobre o investigador que recai a responsabilidade da redução das acções ou do discurso dos indivíduos em função dos objectivos principais das investigação. Do ponto de vista de uma concepção do trabalho de campo, o maior desafio de um método de investigação cifra-se no estabelecimento de uma relação consistente entre os objectivos da investigação e a recolha de dados;

- A fidelidade é o terceiro critério, que se baseia essencialmente na explicitação dos procedimentos de observação e nas notas tomadas no trabalho de campo, que constituem um instrumento útil de verificação da fidelidade;
- Por último, surgem os critérios de ordem social.

O mesmo autor cita Erickson (1986), que refere quatro pontos para estabelecer e manter uma relação de confiança e de colaboração com os indivíduos durante a investigação:

1. Neutralidade de juízos face aos indivíduos: torna-se frequentemente necessário explicar por diversas vezes os objectivos da investigação a um mesmo colaborador. Os indivíduos têm tendência a assumir que os objectivos do investigador são, de certo modo, de avaliação do próprio indivíduo, o que, aliás, não é totalmente falso. Os objectivos do investigador têm uma dimensão de avaliação, que descrevem as acções dos indivíduos numa exposição narrativa, implicando uma teorização da organização dessas acções;
2. A confidencialidade: no desenvolvimento do trabalho de campo, o investigador nunca deverá formular comentários, junto dos indivíduos que fazem parte da amostra, acerca daquilo que observou relativamente a um deles;
3. O envolvimento: o investigador deverá tentar envolver directamente os colaboradores na investigação, como estes se sintam parte integrante da formulação de práticas de investigação e de recolha de dados;
4. A clareza: o investigador deverá possuir uma ideia clara das questões principais que orientam a sua investigação, bem como dos procedimentos a utilizar para a recolha de dados relativos a essas mesmas questões, se quiser inspirar confiança nos indivíduos envolvidos.

II.2. Metodologias Qualitativas

As diferentes metodologias qualitativas de recolha de dados permitem aos investigadores escolher quais os instrumentos de pesquisa que mais se adequam à sua investigação.

Os autores Boutin et al. (2008) citam De Bruyne et al., pois estes designam três grupos de recolha de dados:

1. O inquérito, que pode tomar uma forma oral (a entrevista), ou uma forma escrita (o questionário);
2. A observação, que pode assumir uma forma directa sistemática ou uma forma participante;
3. A análise documental, que é uma técnica complementar na investigação qualitativa, isto é, que é utilizada para triangular os dados obtidos através das duas outras formas.

No caso das técnicas de recolha de dados, uma poderá ser mais adequada em algumas situações, enquanto que outras poderão ser úteis para o restante processo de investigação. É então útil cruzar algumas técnicas para alcançar objectivos, pois as vantagens de um instrumento poderão compensar as limitações de outro.

Seguidamente, retratar-se-à, com mais ênfase, a observação participante e a entrevista, na forma semi-estruturada, pois, como já foi referido no capítulo I, estas são as técnicas que mais se adequam à investigação em causa. Pois para que se possa criar um sistema de sugestões mais adequado à realidade da empresa, a opinião dos colaboradores é fundamental, pelo que a observação participante e a entrevista semi-estruturada baseiam-se fundamentalmente no contacto directo com os intervenientes mais próximos.

II.2.1. **Observação Participante**

A observação participante é vulgarmente conhecida como trabalho de campo, onde o investigador tenta adquirir um estatuto no seio de um grupo e desempenhar uma função no mesmo.

De uma forma ainda mais simplista, o que se pede à observação é que permita ao observador descobrir como algo efectivamente funciona ou ocorre.

As discussões metodológicas sobre a função da observação como método de pesquisa têm sido essenciais na história da pesquisa qualitativa.

Na observação participante, é o próprio investigador o instrumento principal da observação, num contacto *directo, frequente e prolongado* com os actores sociais e os seus contextos. Deste modo, o investigador deve averiguar, de acordo com as suas necessidades de pesquisa e o universo em estudo, quais serão as técnicas mais adequadas e ao mesmo tempo mais vantajosas, fiáveis e validáveis à investigação. Segundo Boutin et al. (2008) significa que, de acordo com os postulados epistemológicos do paradigma interpretativo, o investigador poderá compreender o mundo social do interior, pois partilha a condição humana dos indivíduos que observa.

Os mesmos autores referem que a interacção observador-observado está ao serviço da observação, ou seja, ela tem por objectivo recolher dados aos quais um observador exterior não teria acesso. Esta observação é portanto uma técnica de investigação qualitativa adequada ao investigador que deseja compreender um meio social que, à partida, lhe é estranho ou exterior e que lhe permitirá integrar-se progressivamente nas actividades das pessoas que nele vivem.

A observação deverá passar por um processo com a finalidade de se tornar cada vez mais concreta e concentrada nos aspectos essenciais às questões de pesquisa. Segundo Spradly (1980), a observação participante divide-se em três formas:

- 1. Observação descritiva - fornece ao observador uma linha de orientação para o campo em estudo, servindo também para se apreender a complexidade do campo, ao mesmo tempo que questões de pesquisa e linhas de visão mais concretas se desenvolvem;**
- 2. Observação focal - limita progressivamente processos e problemas que sejam mais pertinentes para a pesquisa em questão;**
- 3. Observação selectiva - normalmente surge próximo do final do processo de colecta de dados e focaliza-se em encontrar mais evidências e exemplos para os tipos de práticas e processos descobertos na segunda etapa.**

Já Flick (2004) menciona a definição de Denzin (1989): a observação participante será definida como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de observados, a participação e observação directas e a introspecção.

Contudo, Ezpeleta (1989) cita a observação participante enquanto prática jovem e em construção, que apresenta problemas gerais e problemas peculiares, dada a modalidade participativa que propõe como condição para se realizar.

Segundo o autor, estes problemas poderão conduzir a uma variada gama de reflexões possíveis, que envolvem o papel das técnicas, a concepção do método e o uso da teoria, até os limites epistemológicos que se colocam em questão para articular todos os elementos e construir um novo conhecimento.

Segundo Boutin et al. (2008) a inserção do investigador num meio de observação exige algumas preocupações. A inserção num meio desconhecido exige que o investigador observe o meio, evitando o mais possível, as perturbações que possam advir da sua presença. O investigador deverá definir o seu papel, isto é, será ele um mero observador e até que ponto a sua participação deverá conservar um carácter de neutralidade?

O mesmo autor refere que muitas pesquisas de investigação qualitativas recorrem a diversas técnicas de recolhas de dados que se complementam. A observação participante é muitas vezes associada à técnica da entrevista, normalmente com o objectivo de triangular os dados, em particular no que diz respeito às opiniões ou crenças que os inquiridos têm sobre os acontecimentos que os tocam.

Na observação participante poderão surgir problemas na condução do método. Flick (2004) remete os problemas de condução ao longo de nove dimensões:

1. Espaço: o local, ou os locais, físicos;
2. Actor: as pessoas envolvidas;
3. Actividade: um conjunto de actos relacionados e executados pelas pessoas;
4. Objecto: as coisas físicas que estão presentes;
5. Acto: acções individuais realizadas pelas pessoas;
6. Evento: um conjunto de actividades relacionadas e executados pelas pessoas;
7. Tempo: o sequenciamento que ocorre ao longo do tempo;
8. Meta: as coisas que as pessoas tentam alcançar;
9. Sentimento: as emoções sentidas e expressas.

A observação participante nem sempre se poderá aplicar, como método de pesquisa qualitativa. Eventos e práticas que ocorrem raramente poderão ser pertinentes para a pesquisa em questão, contudo por

serem captados só uma vez ou por serem já uma selecção muito cuidadosa muito cuidadosa da situação de pesquisa, poderá induzir em erro a pesquisa.

A tabela abaixo indica, na generalidade, as vantagens e desvantagens da observação participante.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Realidade – observa eventos do mundo real à medida que acontecem.• Contextual – cobre o contexto do evento.• Boa visão das motivações e comportamentos interpessoais.• Acesso a eventos ou grupos que seriam inacessíveis à pesquisa científica.• Percepção da realidade do ponto de vista interno ao ambiente em estudo – retrato mais fiel.• Capacidade de manipular eventos menores	<ul style="list-style-type: none">• Custo – consome muito tempo.• Selectividade – cobertura limitada.• Reflexividade – evento pode ocorrer de forma diferente porque está a ser observado.• Falhas/desvios provocados por manipulação de eventos feita pelo pesquisador.• Menor habilidade de trabalhar como observador externo, tendo que, em alguns casos, assumir posições contrárias às boas práticas de pesquisa científica.• Tempo insuficiente para tomar notas e fazer perguntas sobre eventos sob diferentes perspectivas, como um bom observador deveria fazer.

Tabela 3: Vantagens e desvantagens da observação participante, segundo Yin (1994)

II.2.2. **Entrevista semi-estruturada**

Como já foi mencionado anteriormente, no âmbito da investigação qualitativa, a entrevista possui laços evidentes com outras formas de recolha de dados, nomeadamente com a observação. Na sequência do ponto anterior, sobre a questão relacionada com os problemas de condução da observação participante, a entrevista poderá contribuir para atenuar alguns enviesamentos normais decorrentes da observação participante. Pois o observador pertence a uma cultura que poderá ser diferente da cultura dos observados e a recolha de dados referentes a opiniões e crenças poderá ser distorcida.

Boutin et al. (2008) consideram que a entrevista, além de útil e complementar à observação, é necessária quando se trata de recolher dados válidos sobre opiniões e ideias dos sujeitos observados.

Então a entrevista surgirá depois de o observador estar mais confiante e totalmente adaptado ao meio em questão.

A entrevista permite ao observador participante confrontar a sua percepção do significado atribuído pelos sujeitos aos acontecimentos com aquela que os próprios sujeitos exprimem.

A entrevista semi-estruturada caracteriza-se por apresentar questões abertas. Ao contrário da entrevista estruturada, a entrevista semi-estruturada não têm as respostas padronizadas. A importância da entrevista semi-estruturada reside no facto dela permitir a participação espontânea do entrevistado a partir do momento em que este, tendo em vista a sua experiência no assunto em questão, começa a participar efectivamente ao conteúdo da pesquisa. Esta participação só é possível, uma vez que a entrevista semi-estruturada parte de questões, que normalmente, geram novas questões, originando com isso novas indicações que vão surgindo a partir das respostas do entrevistado.

A entrevista semi-estruturada apresenta, no entanto, alguns problemas.

Para Flick (2004) o ponto de partida do método é a suposição de que os *inputs* que caracterizam entrevistas ou questionários padronizados, e que restringem o momento, a sequência ou modo de lidar com os tópicos, ofuscam, ao invés de esclarecer, o ponto de vista do sujeito. Também poderão surgir problemas de mediação entre *input* do guia da entrevista e os propósitos da questão de pesquisa, por um lado, e o estilo de apresentação do entrevistado, por outro. Assim o entrevistador poderá decidir, durante a entrevista, quando e em que sequência fazer determinadas perguntas. A condução da entrevista é outro problema, em que o investigador poderá incorrer. A escolha entre tentar mencionar certos tópicos apresentados no guia da entrevista estando, ao mesmo tempo, aberto ao modo individual do entrevistado de falar sobre esses tópicos e outros de relevância para ele. Estas decisões, que somente poderão ser tomadas na própria situação da entrevista, exigem grande sensibilidade para o progresso concreto da entrevista e do entrevistado.

A vantagem deste método é o uso consistente de um guia da entrevista, que aumenta a comparabilidade dos dados e a sua estruturação é fortalecida como resultado das questões do guia. Se os alvos concretos sobre um assunto forem o objectivo da recolha de dados, a entrevista semi-estruturada será o método mais económico.

II.3. Áreas de Aplicação da Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa tem vindo, ao longo dos anos, a aumentar as áreas onde é utilizada. A situação mais conhecida onde é utilizada a observação participante é, sem dúvida, a pesquisa em grupos sociais. Aqui os pesquisadores tornam-se nativos, fazendo parte, por um determinado tempo, daquele grupo social.

Entre outros, a observação participante é também utilizada na medicina. Muitos autores fazem referência à observação participante em unidades de terapia intensiva.

Fegran (2008), por sua vez, cita um estudo para analisar o desenvolvimento das relações entre pais e enfermeiros numa unidade de cuidados intensivos pediátricos.

Ainda no campo da medicina, mas noutra vertente, Salazar-Maya et al. (2008) tentaram compreender a importância e a prioridade atribuída à higiene das mãos pela equipa de saúde de uma unidade de terapia intensiva de um hospital universitário. Os dados foram construídos através da observação participante e entrevistas com os médicos, enfermeiros, auxiliares e enfermeiros que participaram no estudo, que foi conduzido dentro da unidade.

Já no que concerne à gestão, a pesquisa qualitativa ainda é um instrumento pouco utilizado. Mesmo assim, Vickers (2008) refere um estudo que visa analisar comportamento geral utilizando a pesquisa qualitativa para identificar notícias que são muitas vezes ignorados, silenciados ou não atendidas, numa unidade empresarial. Um exemplo é dado por Rosa A. (2008), que refere que a abordagem qualitativa tem vindo a ganhar espaço nas recentes pesquisas do marketing, em detrimento das abordagens quantitativas. O autor menciona um estudo sobre o comportamento do consumidor, em que o objectivo é discutir a etnografia em conjunto com outra abordagem qualitativa, a *grounded*

theory, como metodologias de pesquisa em marketing de relacionamento no mercado consumidor.

Ainda no campo do mundo empresarial, Estanque E. (1997) refere um trabalho de campo, observação participante, numa unidade fabril de calçado com o objectivo de uma pesquisa sobre os processos de estruturação e fragmentação da classe operária na região. Segundo o autor, as práticas sociais observadas no espaço produtivo foram interpretadas, por um lado, à luz da sua vinculação às entidades comunitárias e por outro, inseridas no quadro das transformações sociais e históricas que modelaram o processo de industrialização na região.

III. Problema em Estudo e Metodologia Proposta

A Oliveira & Irmão, S.A. não possui um sistema estruturado e organizado que possibilite a recepção de ideias por parte dos seus colaboradores e sua consequente implementação. Recorde-se que um sistema válido de recepção de sugestões passaria, para além do recebimento, por um estudo de viabilidade, funcional e económica, das sugestões recebidas.

Desta forma, e para se poder estruturar um sistema de sugestões que mais se adequa à realidade da empresa, recorreu-se à observação participante e à entrevista semi-estruturada de modo a obter informações e dados mais relevantes para se estruturar o sistema de sugestões.

III.1. Sistema de Sugestões

Após a globalização, a indústria caracterizou-se por desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e consequentemente alterações nas preferências do consumidor. O ciclo de vida dos produtos, bem como o seu tempo de desenvolvimento diminuíram, o que levou as indústrias a uma maior flexibilidade, ou seja, busca permanente de rentabilização dos activos produtivos, comerciais e tecnológicos provenientes das inovações.

Este cenário conduziu a uma nova realidade, os empresários têm novos desafios competitivos e a flexibilidade das inovações em processos, produtos e serviços torna-se imprescindível.

Os sistemas de sugestões, cuja finalidade é criar e gerir ideias em bases sistemáticas, podem tornar-se importantes instrumentos da qualidade.

Assim, é necessário utilizar estratégias para que se possa transformar as boas ideias em produtos de valor, desenvolver e usar a criatividade de todos os colaboradores, proporcionando um ambiente fértil à criação de novas ideias para favorecer e aumentar as oportunidades de negócio.

Gerir ideias é função aparente destes sistemas de sugestões, podendo estes exercer outras funções, tão ou mais importantes do que criar ideias, tais como:

- Ampliar a comunicação entre colaboradores e a direcção;
- Aumentar a satisfação dos seus colaboradores no seu posto de trabalho;
- Facilitar a formação e desenvolvimento dos colaboradores;
- Criar e manter um meio inovador interno.

Porém, estes benefícios não derivam automaticamente da implementação de um sistema de sugestões. Estes benefícios dependem de como o sistema é concebido e como é integrado no modelo de gestão da organização.

A gestão e a execução de um sistema devem ser realizadas através de um conjunto de acções, que estimulem a criação de novas ideias. Este estímulo deve ser capaz de incentivar os colaboradores de uma empresa a gerar cada vez mais ideias. Problemas, necessidades e oportunidades, que ocorram no sector da produção e da comercialização, são normalmente a proveniência da maior parte dos sistemas de sugestões já implantados, contudo oportunidades com vista à ampliação, dos conhecimentos científicos e tecnológico poderão desencadear sugestões, embora em menor número.

No decorrer de um sistema de sugestões nem todas as ideias geradas serão implementadas, sendo importante estimular a criação de uma quantidade razoável de sugestões

Além disto, é necessário transformar as ideias em inovações ou simples acções, mas para isso é necessário fomentar um ambiente favorável à criatividade e à produção contínua de novas ideias, implementando mecanismos espontâneos e ao mesmo tempo induzidos num processo sistemático de transformação de ideias criativas em fonte de inovação.

Um sistema de sugestões pode funcionar como factor de motivação, desenvolvendo até uma cultura de criatividade em que os colaboradores contribuem motivados por um sistema de recompensa e reconhecimento.

No que concerne a diferentes sistemas de sugestões, existem duas abordagens, muito distintas, que vários autores referenciam: a japonesa e a norte-americana.

O sistema de sugestões denominado de Norte-Americano assenta estimular a criação de ideias geniais para que se transforme em inovações radicais. Isto é, poucas mas boas ideias que se traduzam em mais-valias económicas significativas. Este tipo de sistema baseia-se também em grandes recompensas monetárias pelas ideias implementadas (*cash for your idea*).

Por outro lado, a abordagem japonesa enfatiza a melhoria, o bem-estar da organização e o envolvimento geral da organização. O objectivo é criar um clima favorável à participação de todos os colaboradores na solução de problemas do quotidiano da organização, conduzindo à melhoria contínua (*Kaizen*).

Este sistema visa valorizar os colaboradores, contribuindo para a criação de um meio inovador, entendido como sinergias internas que operam de modo efectivo e contínuo para gerar inovações.

Quanto maior a participação dos colaboradores maior será o número ideias que poderão ser implementadas, traduzindo um aumento constante de conhecimento.

Contudo, esta abordagem poderá ter alguns problemas como a demora nas avaliações e a demora da execução das ideias aprovadas. Estes problemas poderão traduzir-se em desmotivação dos colaboradores para a criação de ideias.

Modelo Japonês	Modelo Norte-Americano
Angariação progressiva de conhecimento (<i>Kaizen</i>); Participação do maior número possível de colaboradores; Recompensas simbólicas; Autoridade dos colaboradores da linha de produção é suficiente para aprovação e implantação das ideias.	Poucas e grandes ideias; Poucos colaboradores participam; Recompensas elevada em dinheiro; Depende da hierarquia para aprovação e execução das ideias.

Tabela 4 – Modelos de Sistemas de Sugestões⁵

⁵ Modelos de Sistemas de Sugestões, segundo Barbieri et al.(2005)

III.2. Processo Actual de Sugestões

Ao longo dos 27 anos de existência da Oliveira & Irmão, Lda, nunca foi política assumida da administração a existência de um sistema de sugestões.

Portanto, ao longo destes anos, assistiu-se, na empresa, a vários programas e campanhas, que tinham como objectivo a recolha de sugestões.

Sem nunca existir um plano de gestão e execução de um sistema de recolha de ideias ou sugestões, que estudasse e implementasse as mesmas, inevitavelmente estes programas foram poucos participados por parte dos colaboradores. Um dos motivos para a pouca participação dos programas de sugestões era a falta de motivação dos colaboradores, que não viram implementadas as sugestões dadas. Consequentemente, estes programas e campanhas foram cessando pouco tempo depois da sua criação.

Esporadicamente, a administração tem recompensado alguns colaboradores com prémios. Caso mais recente aconteceu com campanha de reutilização de moldes obsoletos, que permitiu à empresa reduzir custos com moldes novos. As pessoas responsáveis foram premiadas, mas sem haver um plano de prémios estipulados.

Actualmente, existe um plano de melhoria contínua, que na data da sua criação contemplava a necessidade de existência de uma bolsa de ideias, que até à data não foi implementado.

Inserido também no plano de melhoria contínua estão as sugestões que cada chefe de departamento transmite aos recursos humanos.

Estas sugestões são realizadas numa base semestral.

III.3. Metodologia para a Resolução do Problema

Para solucionar o problema da inexistência de um sistema estruturado, que possibilite o estudo e a implementação de ideias sugeridas por um qualquer colaborador da empresa, foi aplicada uma abordagem qualitativa, *grounded theory*, ou seja, metodologia de pesquisa baseada na análise sistemática de dados. A pesquisa qualitativa desenvolveu-se em duas vertentes: observação participante e entrevista semi-estruturada.

A primeira parte da pesquisa foi porventura a mais difícil de realizar, além da própria tarefa de observação, que já por ela própria necessita de uma preparação a nível do observador, toda a pesquisa coincidiu, temporalmente, com a crise económico-financeira que assolou as maiores economias Mundiais. Se, por um lado, todo o ambiente de receio que se vivia podia influenciar de modo mais negativo a observação, por outro lado, toda a conjuntura poderá trazer uma maior interacção observador-observado.

Em termos práticos, a observação participante começou no primeiro dia de trabalho. Embora só algumas semanas depois do início do estágio se tivesse decidido a metodologia a aplicar, toda a vivência no local de trabalho, desde o primeiro dia, ajudou a compreender o meio que estava inserido. Para que a observação fosse o mais real possível, a par desta foi sendo escrito um diário. Neste diário foram descritas todas as situações que mais relevância poderiam trazer para a pesquisa em questão.

Ainda sobre a observação participação em particular, a relação levada a cabo com os colaboradores da empresa teve de ser repensada. Quero com isto referir o facto de por vezes o envolvimento emocional estar

limitado, para que se consiga levar a cabo a pesquisa com o rigor necessário.

Em contrapartida surgiram alguns casos onde a relação interpessoal teve de ser reforçada para que se conseguisse tirar algumas ilações.

Um exemplo de relações interpessoais reforçadas foi o facto de, no decorrer do estágio, ter aceite uma deslocação à Grécia para um trabalho de manutenção de equipamento. Durante duas semanas desloquei-me à Grécia com um colaborador da empresa com aproximadamente dez anos de experiência na empresa.

Esta experiência enriqueceu fortemente a pesquisa em causa, pois dificilmente outros colaboradores teriam a mesma abertura para poder falar de assuntos pertinentes à pesquisa que este colaborador teve.

A segunda vertente da pesquisa foi uma entrevista semi-estruturada.

Depois de estar adaptado ao meio em questão, de ter uma opinião formada sobre as questões respeitantes à pesquisa e de ter percebido quais os colaboradores que poderiam fornecer mais informação para a pesquisa, partiu-se para a entrevista semi-estruturada.

A entrevista semi-estruturada foi conduzida de modo a que o entrevistado se sentisse o mais à vontade possível, para que no final as respostas fossem o mais próximo da realidade. Para isto, as primeiras perguntas foram elaboradas com o intuito de fazer com que os entrevistados falassem o mais possível. Em alguns casos foi até o próprio entrevistado que, por iniciativa própria, introduziu o tema da próxima pergunta, pois estas têm uma sequência lógica.

De referir que os colaboradores que foram entrevistados eram aqueles que, na minha opinião, potenciavam mais-valias para a pesquisa e consequente resultado final.

Depois de realizadas as entrevistas semi-estruturadas pretendidas, os dados foram analisados estatisticamente.

O programa utilizado para a análise estatística foi o SPSS⁶, pois além de já ter um conhecimento básico, em particular na análise de dados, este programa foi o mais indicado, tendo em consideração os tipos de dados recolhidos.

⁶ SPSS - Statistical Package for the Social Sciences.


IV. Estruturação do Sistema de Sugestões

Neste capítulo efectua-se a análise e tratamento de resultados provenientes da observação participante e simultaneamente da análise estatística efectuada através do SPSS, referente à entrevista semi-estruturada. O objectivo é, como já foi referido, criar e estruturar um sistema de sugestões que mais se adeque ao meio envolvente, para que a empresa possa tirar o maior número possível de dividendos e ao mesmo tempo os colaboradores se sintam constantemente motivados. No último ponto deste capítulo será apresentada uma estrutura do sistema de sugestões que mais se adequa à Oliveira & Irmão, S.A.

IV.1. Análise e Tratamento de Resultados

Na sequência da metodologia apresentada no ponto III.3 inicia-se, neste ponto, a análise aos dados recolhidos através da entrevista semi-estruturada. Simultaneamente à análise de dados será efectuada uma análise qualitativa, com recurso aos resultados da observação, registados em diário.

Para o registo de dados recolhidos na entrevista semi-estruturada, foi elaborado um formulário apresentado na figura 4 e que está disponível no Anexo.



ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

INFORMAÇÕES DO OBSERVADO									
Nome:				Idade:				Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	
Relação civil:		Nº Filhos:		Habilitações:					
Cargo actual:				Cargo antigo:					
Departamento:				Superior:					
Período de análise:									
Vendimentos (€):		0 - 700 <input type="checkbox"/>		701 - 1200 <input type="checkbox"/>		1201 - 2000 <input type="checkbox"/>		> 2001 <input type="checkbox"/>	
QUESTÕES									
Crise Mundial:									
Resposta (Comentário):									
Crise Interna:									
Resposta (Comentário):									
Sente-se motivado(a)?									
Resposta (Comentário):		Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>					
Sente-se ouvido(a)?									
Resposta (Comentário):		Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>					
A sua opinião é valorizada?									
Resposta (Comentário):		Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>					
Deveria existir um canal para apresentar ideias e para implementá-las?									
Resposta (Comentário):		Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>					
Deveria haver novas ideias para as máquinas ideias?									
Resposta (Comentário):		Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>					

QUESTÃO DE RECOMPENSA									
Resposta (Comentário):		Honorária <input type="checkbox"/>		Produtos da empresa <input type="checkbox"/>		Reconhecimento <input type="checkbox"/>		Promoções <input type="checkbox"/>	
Resposta (Comentário):		Dias de férias <input type="checkbox"/>		Produtos variados <input type="checkbox"/>		Vales de compra <input type="checkbox"/>		Outro: <input type="text"/>	
Quem deveria analisar as sugestões?									
Resposta (Comentário):									
Se existisse um sistema de sugestões, participava?									
Resposta (Comentário):		Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>					
Ache que um sistema de sugestões teria sucesso?									
Resposta (Comentário):		Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>					
Que tipo de sugestões propõe?									
Resposta (Comentário):		Vendimentos <input type="checkbox"/>		Gestão física <input type="checkbox"/>		Horário <input type="checkbox"/>		Outros <input type="checkbox"/>	
Resposta (Comentário):		Crise <input type="checkbox"/>		Chefes <input type="checkbox"/>		Procedimentos <input type="checkbox"/>		Outro: <input type="text"/>	

AVALIAÇÃO	
COMENTÁRIOS ADICIONAIS	

Figura 4 – Formulário da entrevista semi-estruturada.

Este formulário contém um primeiro espaço designado por *Informações do Observado*. Este espaço contém campos como: nome, idade, estado civil, habilitações, superior, etc.

Além do registo dos próprios dados, este formulário possibilitou o registo de comentários da entrevista e consequentemente do entrevistado, facilitando assim a compreensão de alguns resultados.

Relativamente às questões, a entrevista começou sempre por duas questões introdutórias, cujo objectivo era proporcionar ao entrevistado um ambiente descontraído ou mesmo relaxado. A entrevista foi realizada nos locais de trabalho dos colaboradores, ou em sítios mais recatados consoante vontade dos mesmos.

Em relação às questões que serão objecto de análise estatística, como demonstra a figura 4, foram construídas com sequência lógica dez questões:

1. Sente-se motivado/a?
2. Sente-se ouvido/a?
3. A sua opinião é valorizada?
4. Deveria existir um meio para expressar ideias e para implementá-las?
5. Deveria haver recompensas para as melhores ideias?
6. Que tipo de recompensas?
7. Quem deveria analisar as sugestões?
8. Se existisse um sistema de sugestões, participava?
9. Acha que um sistema de sugestões teria sucesso?
10. Que tipo de sugestões propõe?

Algumas destas questões tinham associadas opções para justificar a resposta. Por exemplo, a questão 1 tem associado sete motivos para o caso da resposta ter sido negativa. Outro exemplo é a questão 6, que enumera algum exemplo de recompensas, deixando sempre possibilidade para enumerar outra recompensa que não esteja na lista. No que concerne à amostra e segundo M. Hill e A. Hill (2003) é razoável usar uma frequência de amostragem na ordem de 0,1, ou seja, 10% dos casos do Universo⁷.

Neste sentido e num conjunto de cerca de 350 colaboradores no total, foram inquiridos 31 colaboradores, presentes em 5 departamentos.

Destes 31 colaboradores, cerca de 87% pertencem aos quadros da Oliveira & Irmão S.A., ou seja, laboram na empresa há pelo menos 3 anos. O que poderá significar um dado importante para a pesquisa, uma vez que estes colaboradores já poderão ter uma percepção firme quanto às questões acima assinaladas.

Por outro lado, estes mesmos colaboradores poderão, de certa forma, estar “viciados” quanto às mesmas questões, quer-se com isto dizer,

⁷ - Conjunto de valores de uma variável sobre o qual se pretende tirar conclusões.

que por estarem já vinculados há algum tempo com a empresa poderão não ter uma abertura crítica em relação a determinados assuntos. Contudo a média de idades destes colaboradores, que é de 33,3 anos, poderá indiciar um forte espírito crítico, embora o risco de perda de emprego poderá ser sempre um factor influenciador.

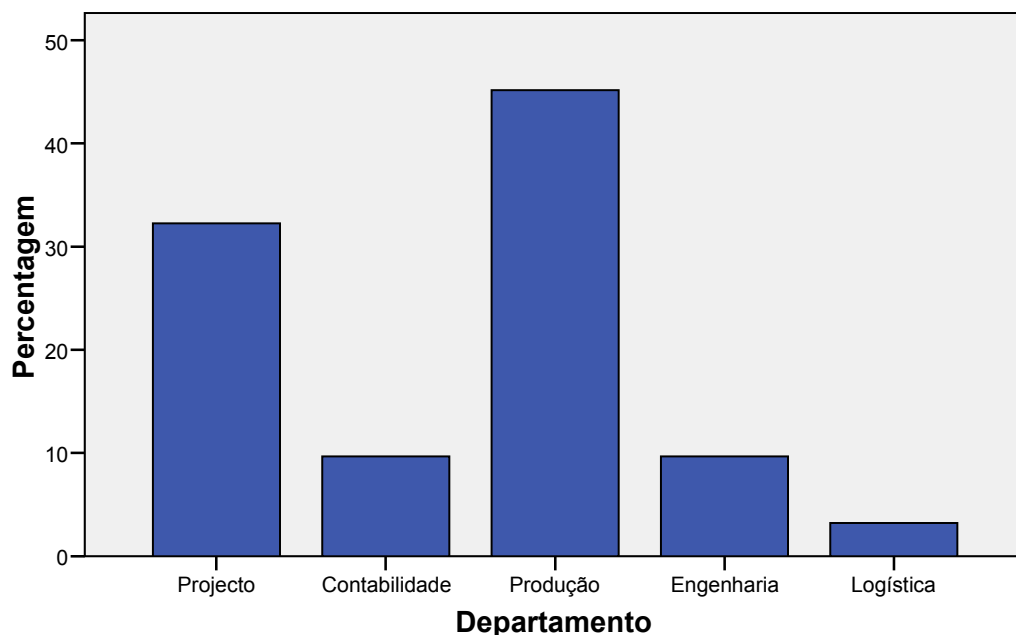


Gráfico 4 – Número de entrevistados por departamento.

Pelo que se pode observar na figura 4, cerca de 32% dos entrevistados pertence ao departamento de Projecto. Este é o segundo departamento com maior número de entrevistas realizadas, o que se justifica pelo facto de ter sido este o departamento a acolher o estágio realizado.

Uma das grandes vantagens identificadas na realização de cerca de um terço das entrevistas neste departamento foi o facto de, ao longo do estágio, ter sido possível estar mais de perto dos entrevistados,

conhecer o dia-a-dia e até manter uma relação de confiança e cumplicidade com a maior parte destas pessoas.

Tudo isto tem ainda maior relevância tendo em conta o facto de o departamento de Projecto ser um departamento fulcral para a dinâmica de toda a empresa, já que todas as medidas tomadas no Projecto têm consequências imediatas na Produção.

No departamento da Produção foram realizadas cerca de 45% das entrevistas sendo, assim, o departamento com mais entrevistas efectuadas. Este departamento assume, nesta pesquisa, um papel principal, pois um sistema de sugestões terá a sua grande aplicação neste mesmo departamento.

Para o departamento da Produção, novas ideias poderão significar grandes inovações, redução de custos industriais e garantia de motivação dos colaboradores, uma vez que neste departamento, à imagem da grande maioria das indústrias, os processos de produção sofrem constantes modificações. Aqui, os colaboradores que lidam directamente com estes processos têm um papel absolutamente fundamental, mais ainda do que nos restantes departamentos.

No que respeita ao grau de escolaridade dos entrevistados, pelo que se verifica no gráfico nº5, cerca de 36% são licenciados. Poderá parecer um número demasiado alto, uma vez que atrás se refere que os colaboradores que laboram directamente na produção são fulcrais para o resultado final da pesquisa.

Contudo, cerca de metade dos colaboradores licenciados pertencem ao departamento de Projecto, e como também foi referenciado atrás, os colaboradores entrevistados deste departamento são elementos essenciais à pesquisa devido à proximidade existente entre estes e o entrevistador.

Ainda em relação à escolaridade dos entrevistados e, em específico, aos colaboradores que laboram na Produção, estes estão presentes nos

cinco graus de escolaridade demonstrados no gráfico 5. Sendo que os três graus mais baixos de escolaridade dizem respeito a colaboradores exclusivamente do departamento da Produção.

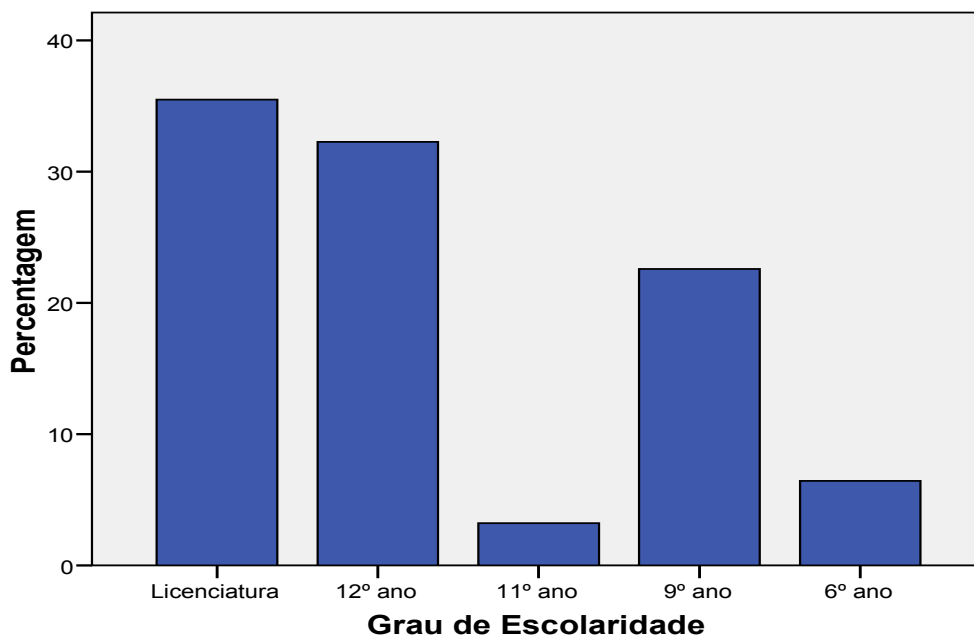


Gráfico 5 – Grau de escolaridade dos colaboradores entrevistados.

Mais à frente ir-se-á analisar algumas respostas dividindo-as pelo grau de escolaridade, pois para diferentes graus de escolaridade ter-se-á, percentualmente, tendências de respostas diferentes.

Quanto à primeira questão da entrevista, “Sente-se motivado/a?” as respostas foram de certa forma surpreendentes. Como se verifica no gráfico 6 mais de metade dos entrevistados, mais precisamente 54,8%, responderam que actualmente não se sentem motivados nas funções que desempenham.

Este é sem dúvida um ponto muito importante da pesquisa em causa.

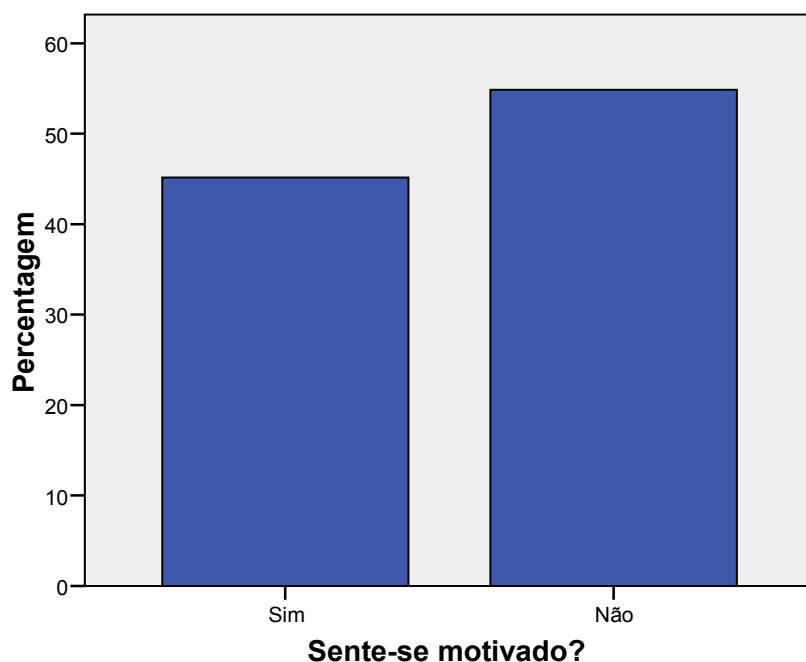


Gráfico 6 – Questão nº1 da entrevista semi-estruturada

Pois como foi mencionado atrás, um sistema de sugestões bem estruturado e adequado ao meio envolvente poderá aumentar a motivação dos colaboradores, o que, em condições normais, se traduz num aumento da produtividade, o objectivo primordial de todas as empresas. Além disso, a motivação, ou o aumento da motivação, dos colaboradores poderá significar uma melhoria significativa das relações interpessoais, essencial para uma empresa em que os seus colaboradores trabalham maioritariamente em equipa.

O gráfico seguinte indica a tendência de resposta à primeira questão da entrevista consoante o grau de escolaridade dos entrevistados.

Numa primeira análise verifica-se que dois grupos dos três maiores grupos (em termos de número de colaboradores), respondem na sua maioria que não estão motivados, sendo estes grupos os colaboradores licenciados e os que possuem o nono ano de escolaridade.

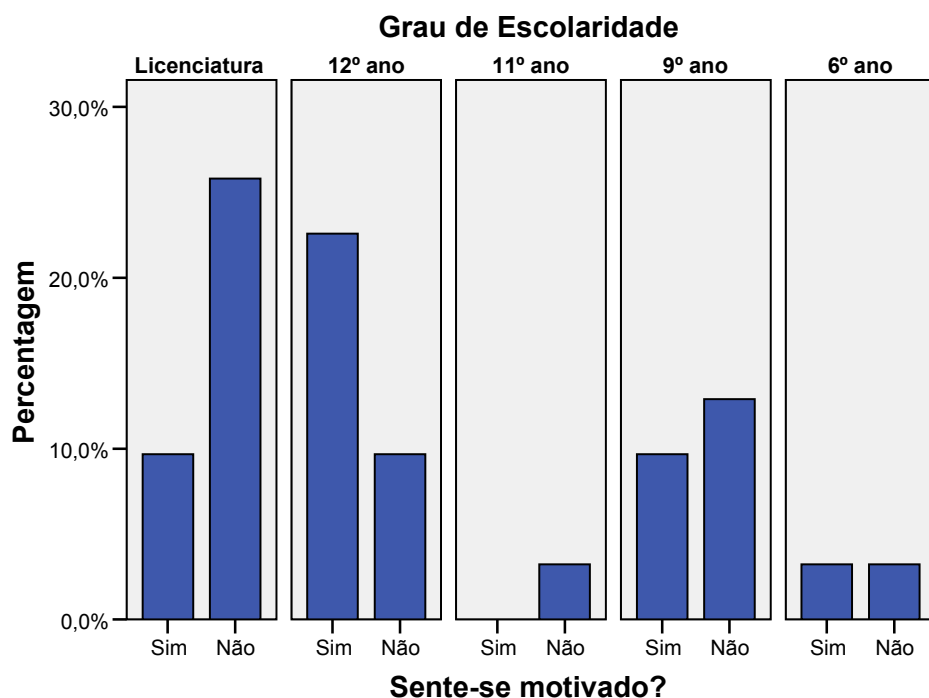


Gráfico 7 – Análise da questão nº1 da entrevista consoante grau de escolaridade dos colaboradores

Em contrapartida, os colaboradores que finalizaram o ensino secundário são o segundo grupo mais populoso entre os entrevistados - responderam claramente que se sentem motivados.

Quanto ao elevado grau de licenciados que não se sentem motivados, poderá ter duas justificações. A primeira diz respeito à autonomia: no decorrer da pesquisa foi notório o desagrado de alguns colaboradores licenciados relativamente à falta de autonomia na empresa. Uma colaboradora licenciada mostrava-se mesmo desiludida, pois na sua opinião todos os assuntos passavam pelo superior hierárquico, o que lhe retirava autonomia e consequentemente motivação na função desempenhada.

O segundo motivo está relacionado com a inexistência de um plano de carreira, pois, segundo grande maioria deste grupo, a existência de um

plano de carreira que fosse ao mesmo tempo do conhecimento geral da empresa, traria motivação adicional.

Já para os colaboradores que terminaram o ensino secundário, o facto de muitos deles terem as mesmas, ou até, mais regalias que grande parte dos licenciados, mesmo não sendo mais antigos, poderá ter sido factor decisivo para que estes tenham respondido que estavam motivados.

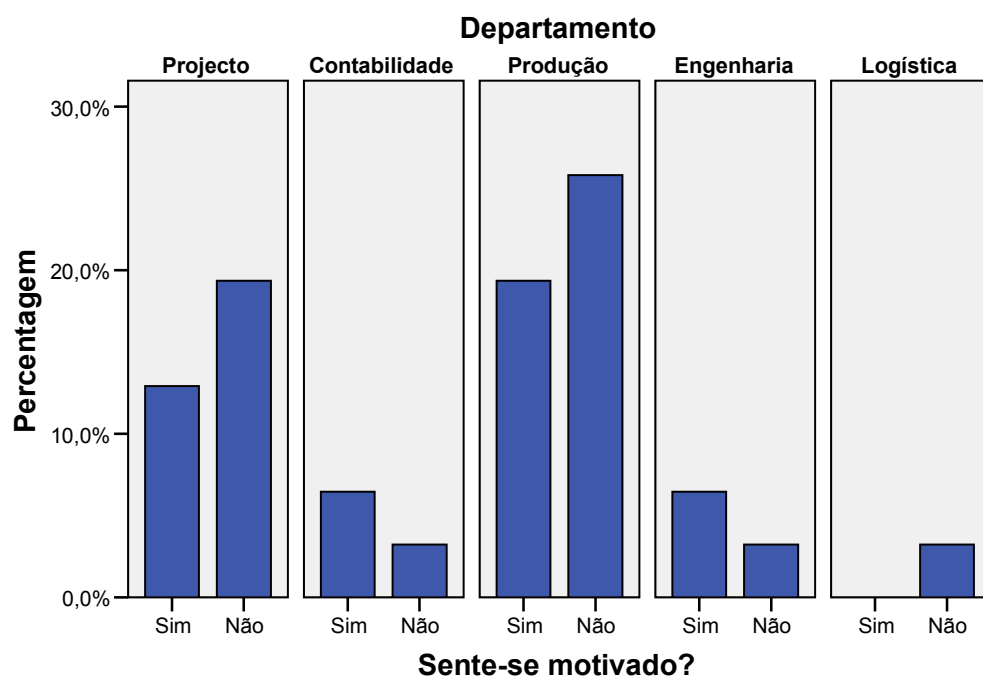


Gráfico 8 - Análise da questão nº1 da entrevista segundo o departamento dos colaboradores

O gráfico oito apresenta os resultados da primeira questão da entrevista, diferenciando os departamentos a que os entrevistados pertencem.

Da análise é possível verificar que os departamentos que mais contribuíram para a maioria das respostas negativas a esta questão foram: o Projecto e a Produção.

Sendo estes departamentos fulcrais para um possível êxito de um sistema de sugestões, o resultado por parte destes dois departamentos poderá significar de algum modo a necessidade de implementação de um sistema de sugestões.

O que vem de encontro ao que foi mencionado atrás, quando se referiu que um sistema de sugestões poderia conduzir, a médio prazo, a um aumento da motivação dos colaboradores.

Ainda em relação à primeira pergunta da entrevista semi-estruturada, foram questionados quais os motivos da inexistência de motivação em caso da resposta ter sido “não”.

O gráfico número nove traduz, em percentagem as causas que os colaboradores assinalaram para a questão em causa, pois a resposta **não** impunha restrição quanto ao número de causas.

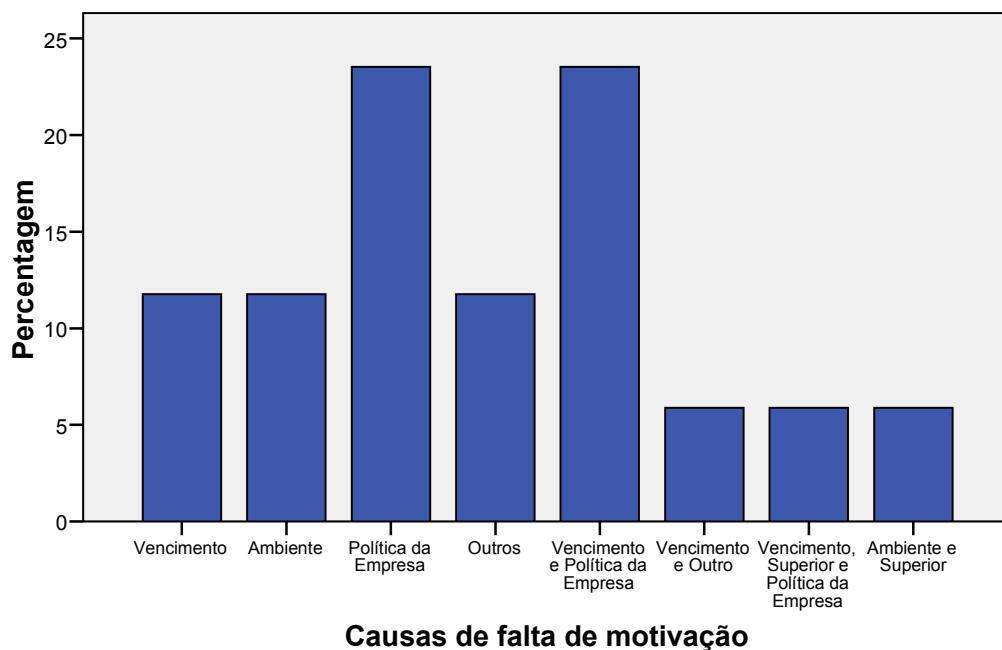


Gráfico 9 – Causas de inexistência de motivação

Da análise do gráfico número nove são evidentes as duas causas que mais foram mencionadas pelos entrevistados que tinham respondido “Não” à questão sobre estar ou não motivado. O vencimento e a política da empresa são para estes colaboradores, as causas mais importantes para a sua falta de motivação, sendo que a política da empresa reúne ainda mais votos que o vencimento.

Estas duas causas foram mencionadas simultaneamente por 23,5% dos entrevistados que tinham respondido que não estavam motivados.

Aos entrevistados que tinha respondido que estavam motivados, foi questionado quais as causas que poderiam de algum modo estar a afectar a sua motivação. Também para este colaboradores, que relembrando eram 45,2% dos entrevistados, a tendência manteve-se, o vencimento e a política da empresa foram as causas mais apontadas para que a sua motivação não fosse maior.

De salientar ainda que entre as causas que foram apontadas no grupo de “Outros”, **a falta de reconhecimento** foi a mais citada.

A segunda questão da entrevista semi-estruturada questionava os colaboradores no sentido de saber se estes se sentiam ouvidos. No gráfico número dez pode-se verificar que cerca de metade dos entrevistados (48,4%) respondeu que não se sente ouvido.

Com esta questão procurou-se perceber se mesmo sem a existência de um sistema em que os colaboradores pudessem descrever as suas ideias e sugestões, a empresa funcionava de modo a permitir aos seus colaboradores mais interventivos, a exposição das suas ideias ou sugestões.

Pelos dados que o gráfico abaixo mostra e por toda a pesquisa realizada através do contacto diário com os colaboradores, é notório que a empresa não consegue sustentar as ideias dos seus colaboradores.

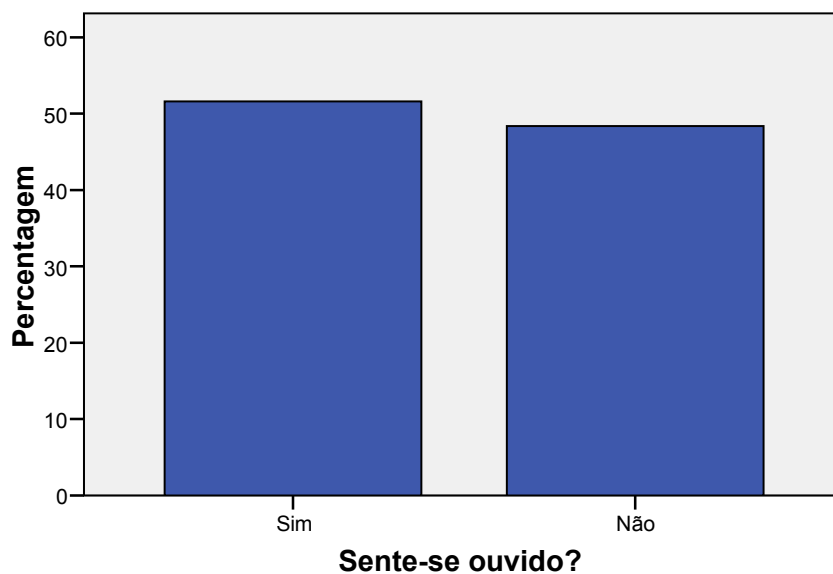


Gráfico 10 – Questão nº 2 da entrevista semi-estruturada

Um desses exemplos foi o primeiro projecto levado a cabo durante o estágio. O projecto tinha como objectivo começar a produzir uma peça em POM⁸, com 30% em fibra de vidro, que até então era adquirida e produzida em metal. Esta ideia foi sugerida por um colaborador com quem mantinha uma relação próxima, pois dificilmente conseguiria concluir que a peça metálica em questão poderia ser substituída por um polímero com fibra de vidro. Quer-se com isto demonstrar que aquele colaborador já poderia ter sugerido a alteração, se houvesse, de facto, um mecanismo para o fazer.

Da mesma forma como atrás foi analisado a tendência da resposta, consoante o grau de escolaridade dos entrevistados, nesta questão analisou-se também quem respondeu à pergunta “Sente-se ouvido/a?”, atendendo ao nível de ensino dos colaboradores.

⁸Polioximetileno - polímero de grande resistência.

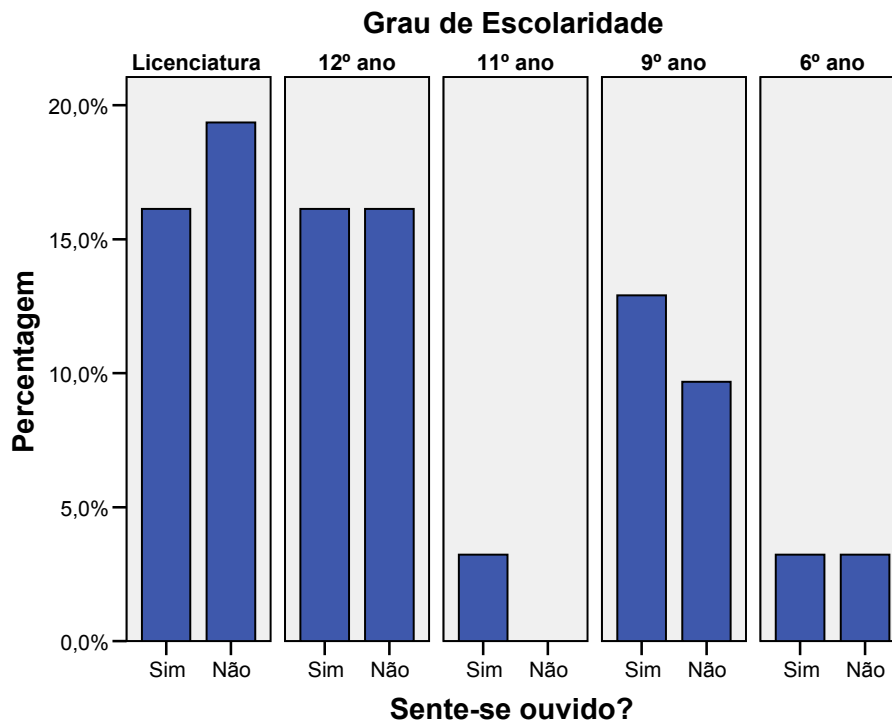


Gráfico 11 - Análise da questão nº2 da entrevista consoante grau de escolaridade dos colaboradores

Analisando o gráfico onze, o que mais se evidencia é uma tendência para a resposta negativa por parte dos entrevistados com grau de licenciatura. O que de um ponto de vista poderá ser explicado pelo facto de ser um grupo com um elevado grau académico e que poderá potenciar um maior espírito crítico. Se aliado a isto, e como foi descrito atrás, se considerar a pouca autonomia que este grupo de colaboradores sente, é natural a tendência de resposta verificada.

Na análise à questão, diferenciando as respostas por departamento dos entrevistados, o que mais se salienta é a totalidade de respostas negativas por parte dos colaboradores entrevistados do departamento da Engenharia.

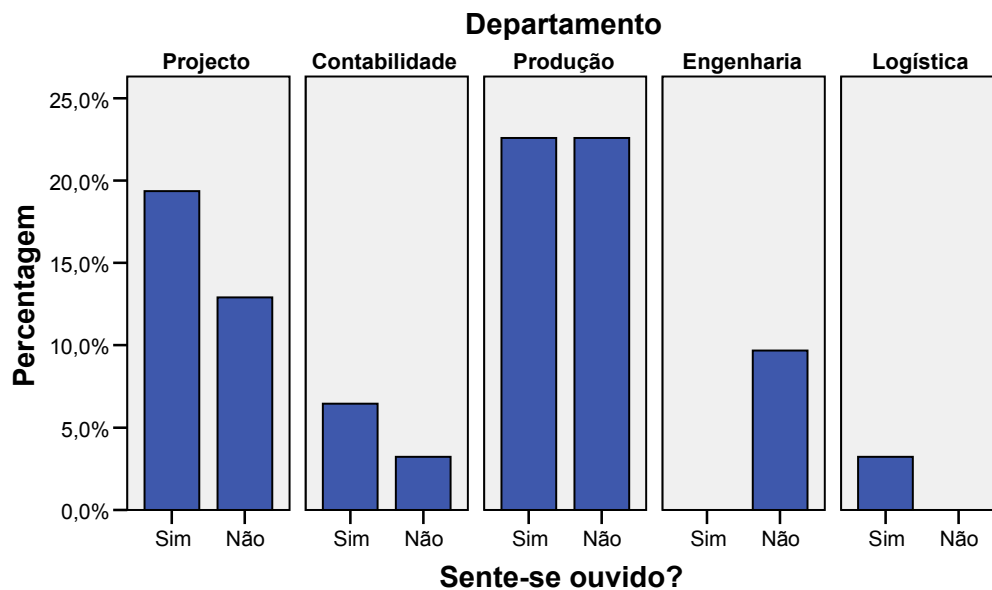


Gráfico 12 - Análise da questão nº2 da entrevista segundo o departamento dos colaboradores

Durante todo o período da pesquisa não se descortinou algum problema específico que levasse a esta resposta por parte dos entrevistados do departamento da Engenharia, no entanto poderá estar relacionado com procedimentos internos deste departamento.

Em relação aos restantes departamentos, de referir que no departamento da Produção as respostas se dividiram em igual número entre o "Sim" e o "Não". Não deixando mesmo assim de se registar uma elevada e considerável percentagem de respostas negativas, podendo subentender-se que estes colaboradores necessitam ser mais ouvidos.

Em geral, pode dizer-se que a percentagem de entrevistados que responderam que não eram ouvidos é elevada, o que leva a crer que uma grande parte dos colaboradores não se sentem valorizados pela própria empresa.

Quanto à terceira questão da entrevista “A sua opinião é valorizada?”, que, em conjunto com as duas questões anteriores, procurava perceber a posição dos colaboradores, no que respeita a serem parte integrante e activa da empresa, aqui a inclinação de resposta foi positiva, no sentido que a maioria dos entrevistados respondeu “sim” à questão. O gráfico treze mostra as respostas à terceira em termos percentuais.

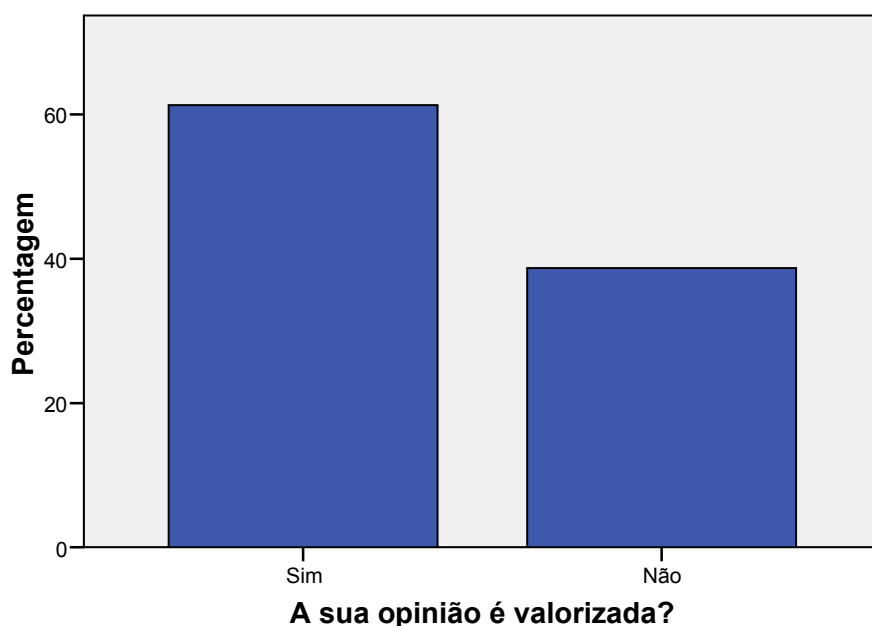


Gráfico 13 - Questão nº 3 da entrevista semi-estruturada

O gráfico acima mostra que mais de 60% dos colaboradores entrevistados responderam que a sua opinião é valorizada.

Ao contrário das duas primeiras questões, a terceira questão evidencia uma tendência de resposta claramente positiva. Atendendo a que estas três primeiras questões procuravam perceber se os colaboradores se sentiam parte activa da empresa, sendo até muito idênticas no que toca o seu objectivo de pesquisa, esta última questão foi a que mais se distanciou em termos quantitativos.

Na verdade, a pergunta poderá não ter sido totalmente esclarecedora, pois os entrevistados poderão ter respondido tendo em conta:

1. Processos diários de trabalho;
2. Ideias ou sugestões de melhoria.

Pelo que se pode observar aquando da entrevista, foi notório que a maioria dos entrevistados respondem à questão, tendo em consideração os processos diários de trabalho. Muitos comentários assinalados nesta questão faziam referência ao cargo que ocupavam, ou seja, a opinião é valorizada devido à função que desempenham.

O gráfico catorze evidencia isso mesmo, uma vez que onde se verifica uma maior diferença entre os que responderam que a sua opinião era valorizada e aqueles que, pelo contrário, responderam negativamente, foram os entrevistados pertencentes aos grupos da Licenciatura e 12ºano.

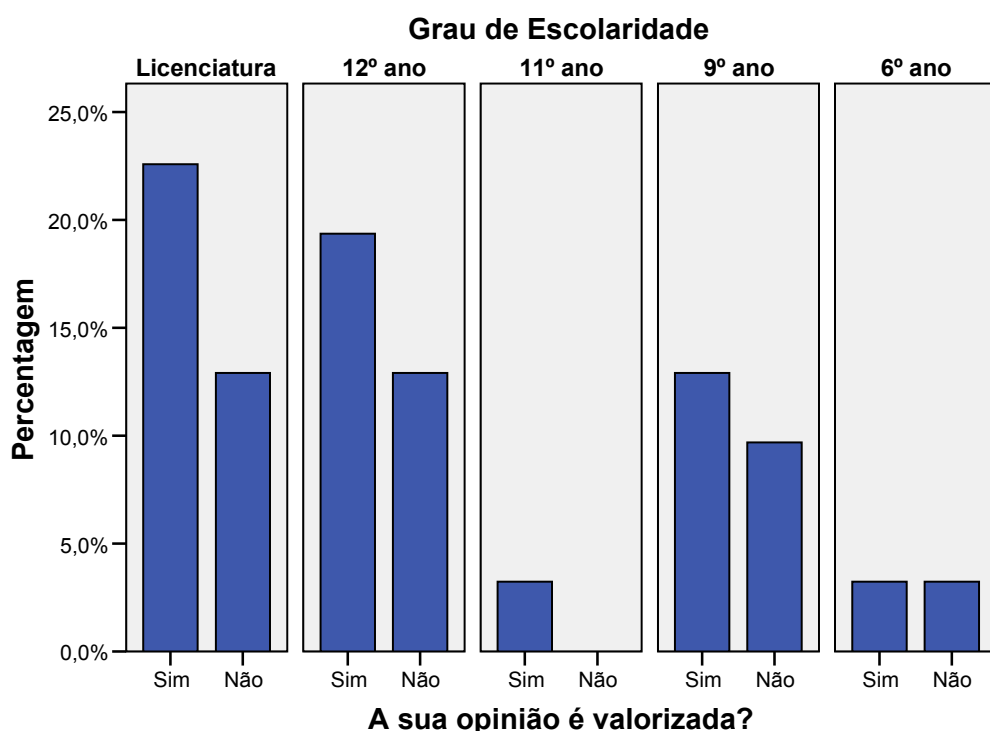


Gráfico 14 - Análise da questão nº2 da entrevista consoante grau de escolaridade dos colaboradores

O que mostra que a maior percentagem de entrevistados que respondeu positivamente à questão ocupa, na empresa, posições mais altas de entre todos os entrevistados. Ainda de referir que onde não se verificou superioridade por parte da resposta positiva, foi no grupo de entrevistados com menor grau de escolaridade.

O próximo gráfico, à imagem do que aconteceu com as duas primeiras questões, relaciona a questão em causa com o departamento a que cada entrevistado pertence.

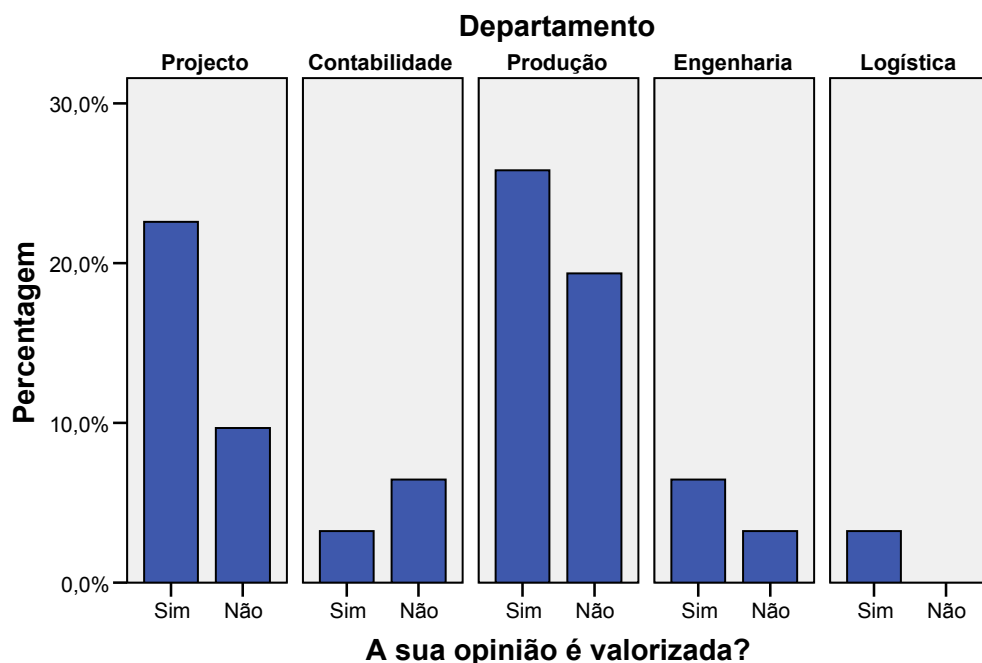


Gráfico 15 - Análise da questão nº3 da entrevista segundo o departamento dos colaboradores

O gráfico quinze mostra que é no departamento do Projecto que os seus colaboradores sentem a sua opinião mais valorizada. Sendo o Projecto um departamento onde essencialmente são pensados os produtos, onde são realizados estudos e análises da sua viabilidade e além disso é realizado todo o acompanhamento durante o ciclo de vida dos produtos, é normal que os entrevistados pertencentes a este departamento tenham

respondido, na sua maioria, que a sua opinião é valorizada. Isto porque, como foi atrás mencionado, esta questão foi interpretada de maneira diferente em relação ao seu objectivo de pesquisa. Independentemente da interpretação desta questão, o gráfico anterior mostra uma elevada percentagem de respostas negativas por parte dos entrevistados que laboram na Produção. Ainda sobre este gráfico, de referir que o único departamento onde se verificou uma maioria de respostas negativas foi o departamento da Contabilidade, sem que haja algum motivo aparente.

A questão quatro da entrevista foi a mais directa atendendo ao objectivo da pesquisa, a questão era “Deveria existir um meio para expressar ideias/sugestões e para implementá-las?”. As respostas dos entrevistados não podia ter sido mais elucidativa, todos responderam que sim.

Se a resposta foi única por parte dos colaboradores, já os comentários à questão foram muito divergentes. Alguns dos entrevistados questionaram se já não existia um, fazendo referência às sugestões que os chefes de departamento fazem semestralmente, inserido no plano de melhoria contínua. Uma grande percentagem de entrevistados que já pertencem à empresa há alguns anos, fizeram referência a sistemas de recolhas de sugestões, apelidando-os de caixa de sugestões, que de facto já existiram mas que nunca tiveram sucesso. Na opinião destes, o insucesso dos sistemas já cessados, ficou a dever-se à pouca importância que a empresa atribuiu a esses sistemas.

Um dos colaboradores entrevistados que pertence à Produção, mais especificamente à injeção, referiu que era objectivo do seu sector implementar um sistema de sugestões só para a injeção. Alguns colaboradores referiram que os sistemas de sugestões fazem parte

das grandes empresas e que a Oliveira & Irmão S.A. deveria, sem dúvida, optar por pôr em prática esse mecanismo.

Com a totalidade de respostas positivas à questão quatro, foi mais fácil colocar a próxima questão: "Deveria haver recompensas para as melhores ideias?".



Gráfico 16 - Questão nº 5 da entrevista semi-estruturada

Da mesma maneira que a questão anterior era muito importante para a pesquisa, a pergunta cinco foi também fulcral para a pesquisa, pois a partir daqui os colaboradores identificar-se-ão com um futuro sistema de sugestões. Isto é, a partir da questão quatro, a entrevista focalizou-se em questões que fossem pertinentes em relação a estruturação do sistema de sugestões.

Quanto ao gráfico acima, pode-se verificar que a grande maioria dos entrevistados respondeu que, caso existisse um sistema de sugestões, deveria haver recompensas para as melhores ideias ou sugestões. Apenas um entrevistado respondeu que não deveria existir recompensas para as melhores ideias, na opinião deste o momento

economicamente difícil que a empresa atravessava não iria suportar as recompensas. Por outro lado, a maioria dos entrevistados realçou que as recompensas poderão ser suportadas pelos ganhos financeiros provenientes de boas sugestões, além de que motivariam os colaboradores a participar no sistema de sugestões.

A questão seis foi colocada apenas aos entrevistados que tinham respondido “sim” à questão cinco, ou por outro lado só um entrevistado é que não respondeu à sexta questão, uma vez que era questionado que tipo de recompensas seria atribuído as melhores ideias ou sugestões.

À imagem do que foi efectuado na primeira questão, foram fornecidas algumas (sete) hipóteses de resposta, além de outras hipóteses que os entrevistados entendessem ser pertinentes.

As hipóteses de resposta fornecidas aos entrevistados foram baseadas na pesquisa realizada até à data de elaboração da entrevista, conjuntamente com possibilidades da empresa identificadas pelo pesquisador, e foram as seguintes: monetária, produtos da empresa, reconhecimento, promoções, dias de férias, produtos variados, vales de compras.

O próximo gráfico mostra os conjuntos de hipóteses assinaladas pelos entrevistados, pois como as hipóteses de respostas não eram limitadas ao número de possíveis recompensas, existiram alguns conjuntos de hipóteses assinaladas só por um entrevistado.

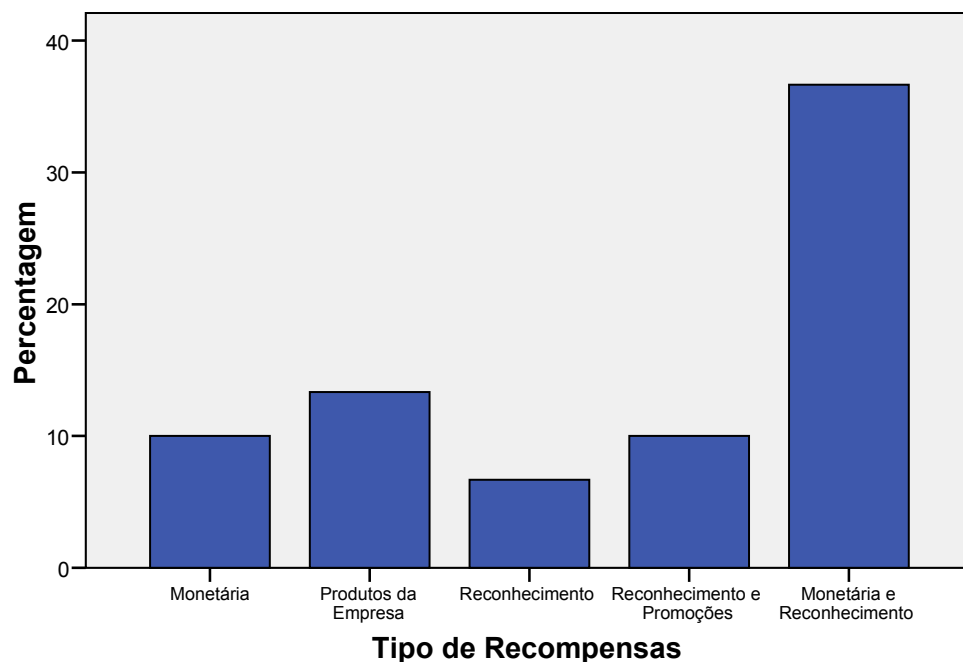


Gráfico 17 – Hipóteses de recompensas referentes à sexta questão da entrevista

Da questão número seis pode-se verificar que das hipóteses fornecidas aos entrevistados a conjunção “monetária + reconhecimento” foi a que recolheu mais votos, mais precisamente 36,7%. Estas duas hipóteses em conjunto distanciaram-se muito das outras respostas, visto que com apenas com 13,3% “produtos da empresa” foi a segunda resposta mais votada.

Em termos totais 57% dos entrevistados assinalou a hipótese “monetária”, isoladamente ou em conjunto com outra hipótese. Mas foi “reconhecimento”, com 60% dos entrevistados a indicar esta hipótese, a mais unânime entre todos. Apenas 6% dos entrevistados assinalaram “produtos da empresa” como melhor recompensa, o que seria expectável, uma vez que os produtos da empresa não são, de certa forma, recompensas aliciantes.

Da análise do gráfico e tendo em vista a estruturação do sistema de sugestões, as recompensas que os colaboradores mais valorizam são:

monetárias e reconhecimento. Sendo que a questão monetária é entre ambas a única que poderá servir efectivamente como recompensa para as melhores ideias ou sugestões, ficando a cargo de toda a estrutura do próprio sistema de sugestões poder reconhecer aqueles que mais contribuem para o próprio sistema.

Ainda sobre a questão seis da entrevista, o gráfico seguinte mostra a resposta à questão tendo em conta aqueles que se sentem ou não motivados.

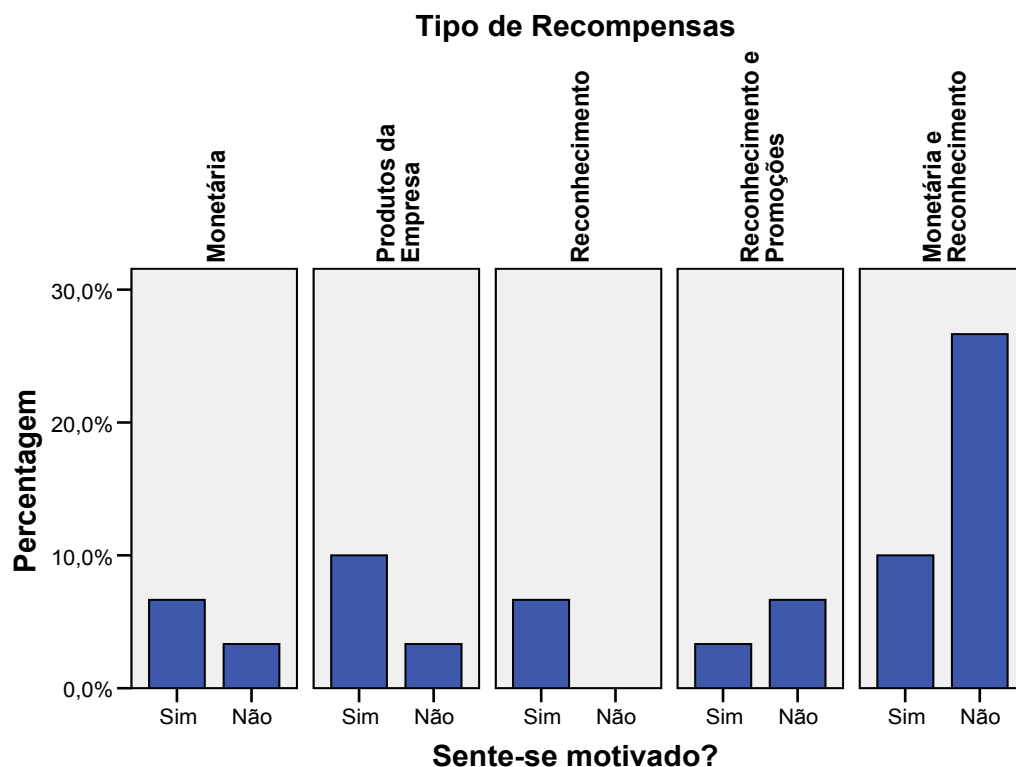


Gráfico 18 – Resposta à questão 6 tendo considerando a motivação dos entrevistados

Da análise do gráfico existem duas ilações que se devem reter. Em primeiro, a grande maioria dos colaboradores que assinalaram em conjunto as hipóteses “monetária + reconhecimento” não se sentem de alguma forma motivado, o que poderá significar que a falta de motivação dos colaboradores será devido a baixos salários e falta de

reconhecimento por parte da empresa. Em segundo, dos colaboradores que estão mais motivados, e consequentemente mais identificados com a empresa, 75% que assinalaram “produtos da empresa ” como a melhor recompensa.

A pergunta sete da entrevista semi-estruturada questionava os entrevistados sobre quem deveria analisar as sugestões. Ao contrário da questão anterior, e com o intuito de perceber se os entrevistados mostravam algum conhecimento acerca de sistema de sugestões, nesta questão optou-se por não fornecer qualquer hipótese de resposta.

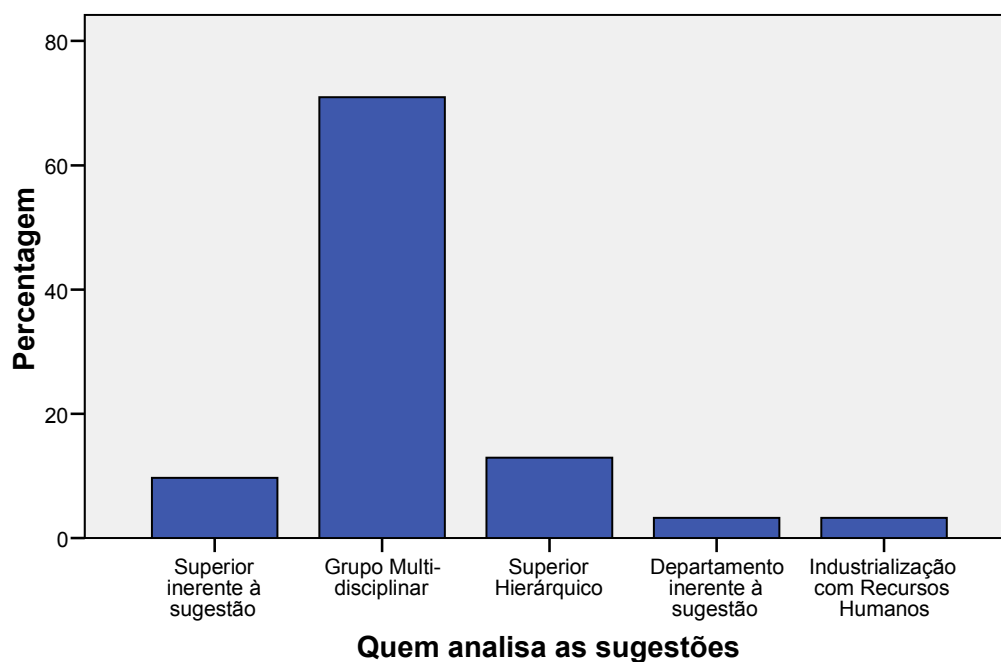


Gráfico 19 - Questão nº 7 da entrevista semi-estruturada

Como se verifica no gráfico, a resposta à questão sete foi unânime em assinalar o “grupo multi-disciplinar” como a melhor hipótese para analisar e estudar as ideias e sugestões, provenientes de uma possível implementação de um sistema de sugestões. Cerca de dois terços dos entrevistados, mais precisamente 71%, sugeriram esta hipótese, a segunda escolha que recolheu mais votos, com apenas 12,9% dos

entrevistados, foi o “superior hierárquico”. O “superior inerente à sugestão” foi a terceira escolha, com apenas menos uma resposta do que a segunda opção.

Quanto a esta questão, não restam quaisquer dúvidas, pois os colaboradores foram muito expressivos ao quererem um grupo multidisciplinar para analisar e estudar as ideias e sugestões.

A oitava pergunta fazia referência à participação dos colaboradores num possível sistema de sugestões. A pergunta era “Se existisse um sistema de sugestões, participava? ”

Como era expectável depois de todos os entrevistados terem respondido na sua totalidade que deveria existir um sistema de sugestões, também na oitava questão todos os entrevistados responderam que, se existisse um sistema de sugestões, participariam nele.

Muitos dos comentários a esta pergunta reportaram-se à estruturação do possível sistema de sugestões, pois para a maioria dos entrevistados se não se verificar uma boa dinâmica do sistema, na opinião destes o sistema estará condenado desde logo ao insucesso. No entanto referiram também que este mecanismo poderá ser uma alavanca importante para aumentar a motivação, podendo ajudar economicamente a empresa.

Tanto as respostas da pergunta quatro, como as respostas da pergunta oito, indicam que a implementação de um sistema de sugestões, dependendo da sua estrutura, será muito facilitada devido à vontade expressada pelos entrevistados. Bem como os níveis participação do próprio sistema, que ditará, a médio/longo prazo, o sucesso ou não do sistema de sugestões.

A nona questão da entrevista fazia alusão ao sucesso ou ao insucesso da implementação de um sistema de sugestões. A pergunta era: "Acha que um sistema de sugestões teria sucesso?". As respostas a esta questão não foram tão peremptórias como as respostas à questão anterior, contudo a percentagens de entrevistados que responderam que um sistema de sugestões poderia vingar foi muito superior à resposta contrária. O gráfico vinte mostra as percentagens de resposta à penúltima questão da entrevista.

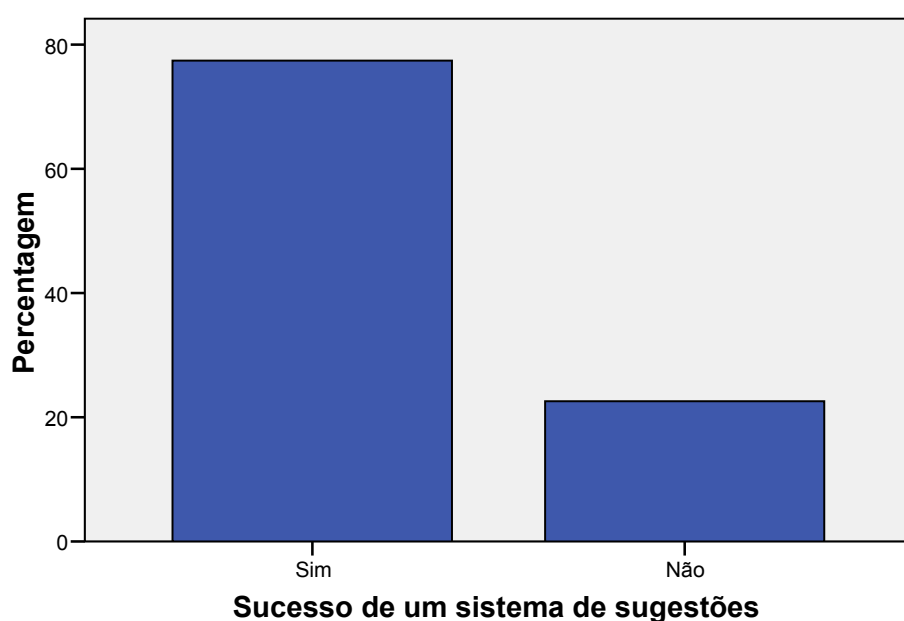


Gráfico 20 - Questão nº 9 da entrevista semi-estruturada

O número de respostas positivas foi superior a 77%, embora muitos dos colaboradores, que responderam positivamente, assegurassem que um sistema de sugestões só poderia vingar mediante duas ou três condições. Entre estas condições a estruturação do sistema foi a que mais vezes foi invocada como principal condição para que o sistema fosse um mecanismo usual e rotineiro para os colaboradores. Por outro lado os colaboradores que referiram que um sistema de sugestões não teria sucesso na empresa, mencionaram algumas razões. Entre elas, o ambiente e falta de autonomia foram as mais frisadas. Na questão relativa ao ambiente, os entrevistados referiram-se ao ambiente

socioeconómico que a empresa vivia, pois para estes entrevistados estas dificuldades afectariam a abertura da direcção para que se procedesse a recompensas das melhores ideias ou sugestões.

Já para os entrevistados que referiram a falta de autonomia, como razão para o insucesso de um sistema de sugestões, para estes a pouca autonomia que sentem na realização das suas tarefas também se iria verificar na aprovação ou reprovação de ideias, dos colaboradores que estivessem encarregados dessa tarefa.

A última questão da entrevista pedia aos entrevistados para assinalarem o tipo de sugestões que iriam propor, caso fosse implementado um sistema de sugestões. As hipóteses de resposta fornecida aos entrevistados foram as seguintes: vencimentos, espaços físicos, horário, cantina, creche, chefia e procedimentos. À imagem do que foi efectuado noutras questões, deu-se sempre abertura aos entrevistados para mencionarem outra hipótese que achassem relevante.

A quase totalidade dos entrevistados focou três tipos de sugestões: espaços físicos, cantina e procedimentos.

Os entrevistados, que assinalaram espaços físicos, fizeram-no com o intuito de mencionar espaços de repouso e lazer, pois os que existem até à data são escassos e com diminutas condições. Quanto à cantina, ou o espaço que resta dela, é um assunto já antigo, pois em tempos chegou a funcionar uma cantina, só restando agora um espaço degradado.

Por fim, é nos procedimentos que um sistema de sugestões poderá trazer mais benefícios para a empresa.

Alguns entrevistados referiam ainda, como tipo de sugestões, a investigação e exploração de novas matérias, bem como novos métodos de injeção. Outros optaram por mencionar que existe um grande potencial a explorar na energia desperdiçada pela empresa.

IV.2. Sistema de Sugestões

Durante todo o período de análise, foi-se construindo uma concepção de todo o meio envolvente e consequentemente do que seria necessário para ajustar ou até mesmo para colmatar algumas lacunas.

A estruturação do sistema de sugestões que será descrita terá em consideração a análise efectuada à entrevista semi-estruturada e a própria concepção do meio envolvente que o pesquisador traçou.

a) Sugestões Simples e Complexas

A proposta para o sistema de sugestões é baseada em ideias e/ou sugestões originais dos colaboradores, que se possam traduzir em inovações, melhoria da produtividade, qualidade, segurança e condições de trabalho. As ideias e sugestões serão divididas em dois grupos:

- Sugestões simples, de fácil aplicação, investimento reduzido e ganho pouco significativo;
- Sugestões complexas, que requererão estudo de investimento e aplicação e que normalmente serão mais rentáveis para a empresa, pelo maior risco que implicam.

b) Autor ou Autores

Qualquer colaborador ou grupo de colaboradores poderá subscrever sugestões.

c) Áreas de Objecto das Sugestões

As sugestões poderão incidir sobre o próprio trabalho ou função dos colaboradores, desde que esteja relacionado com:

- Inovação/Criatividade;
- Custos;
- Prazos;
- Ambiente;
- Energia;
- Segurança e higiene de Trabalho;
- Competitividade.

d) Condições de Recepção das Sugestões

Para além das condições que já foram referidas, considerar-se-ão recepcionadas e aceites as sugestões que:

- Não estejam relacionadas com estudos ou procedimentos em curso de aplicação;
- Permitam a sua conclusão mediante soluções tecnicamente exequíveis;
- Necessitando de cálculo de rentabilidade económica, sejam economicamente viáveis, ou seja, que o período de aplicação permita recuperar e superar o investimento necessário para a aplicação;
- Não diminuam as condições de trabalho já existentes;
- Não produzam efeitos negativos no que respeita a apresentação, qualidade e objectivo dos produtos fabricados;

- Não estejam relacionadas com a administração dos colaboradores, nomeadamente: renumerações, contratos de trabalho e de categorias profissionais;
- Não sejam propostas por um colaborador ou grupo de colaboradores nomeados para solucionar o problema em questão;
- Não digam respeito a decisões de ordem publicitária ou de informação;
- Não digam respeito a fornecedores externos alternativos;
- Quando as sugestões digam respeito a alterações de frequência de mudança de ferramentas, só deverão ser aceites após um período mínimo de funcionamento de 6 meses.

e) Funcionamento

O sistema de sugestões funcionará baseado num grupo multi-disciplinar, composto por colaboradores de todos os departamentos, incluindo a direcção da empresa.

O funcionamento do grupo multi-disciplinar assentará em três grandes funções:

Coordenador do Sistema – Esta função será desempenhada somente por um colaborador acreditado para a função e terá como tarefas:

- Gerir globalmente o sistema;
- Coordenar reuniões com o grupo multi-disciplinar;
- Acompanhar e dinamizar as decisões do grupo multi-disciplinar;
- Dinamizar o funcionamento do sistema;
- Propor campanhas de animação,
- Propor alterações ao sistema.

Administrativo do Sistema – Esta função será desempenhada também por um colaborador e terá como tarefas:

- Fazer o levantamento semanal das sugestões das várias caixas de sugestões, bem como as sugestões enviadas electronicamente;
- Fazer a triagem das sugestões;
- Fazer a gestão administrativa do sistema como a actualização de dados, indicadores do sistema e emissão mensal de informações aos autores de sugestões;
- Acompanhar e secretariar as reuniões do grupo multi-disciplinar;
- Se necessário colaborar com o autor ou autores de sugestões nos aspectos relacionados com clarificação das sugestões;
- Gerir administrativamente o sistema de sugestões;

Analista de Sugestões – Esta função será desempenhada por um colaborador de cada departamento, que terá como tarefas:

- Assegurar a viabilidade ou inviabilidade das sugestões que lhe serão enviadas pelo administrativo do sistema;
- Assegurar o estudo e aplicação das sugestões viáveis;
- Assegurar o cálculo de prémio para as sugestões que terão benefício económico;
- Gestão e dinamização do sistema de sugestões no seu departamento;
- Acompanhar as reuniões do grupo multi-disciplinar;

f) Fluxo de Actividades

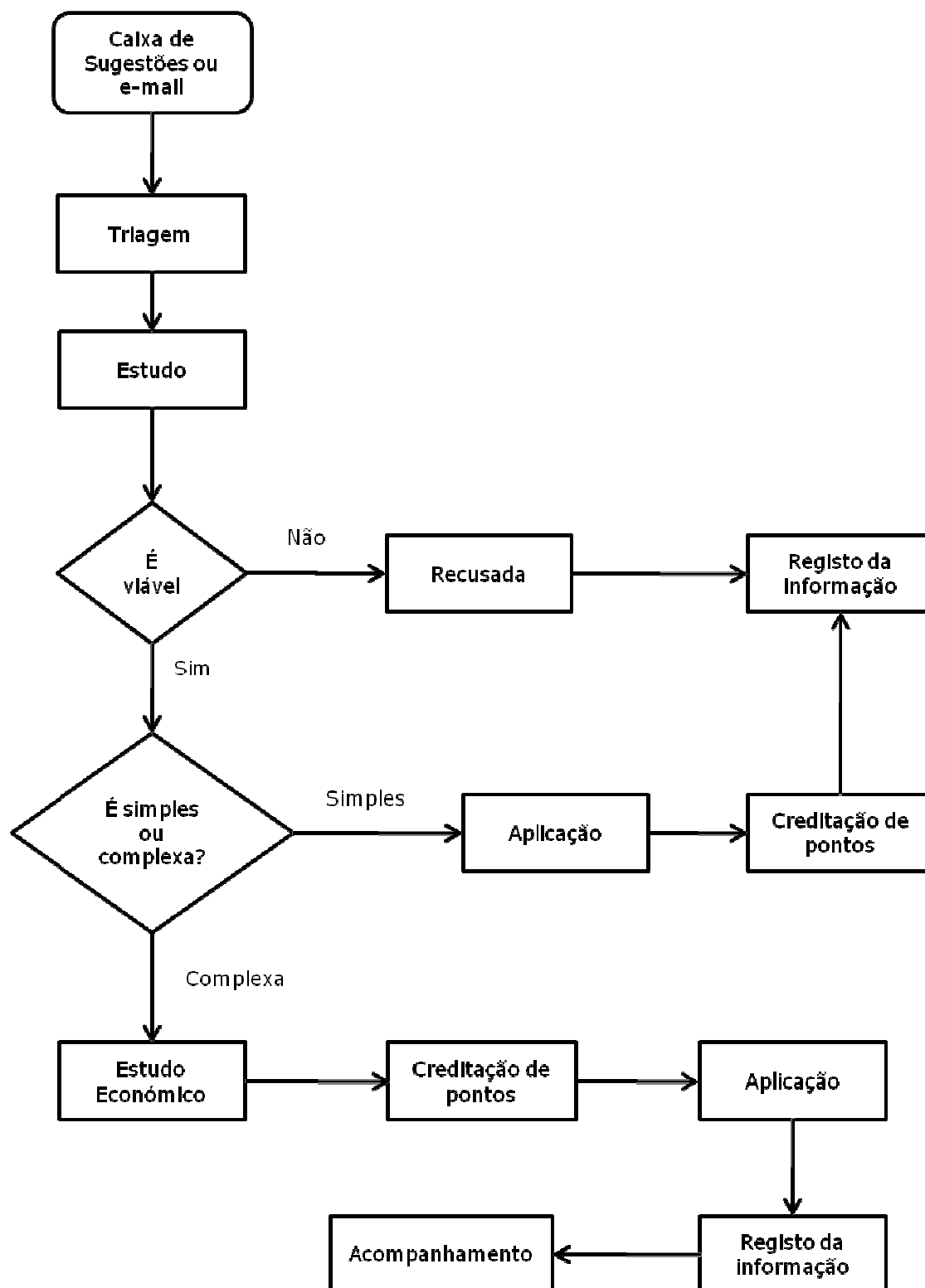


Figura 5 – Fluxograma do Sistema de Sugestões

A triagem será efectuada pelo administrativo, que terá de encaminhar as sugestões para o analisador, do departamento que mais se ajusta ao estudo da mesma. Caso haja necessidade de alguma sugestão ser analisada por mais que um analista, deverá ser encaminhada para os analista que mais se adequam ao estudo da mesma.

O primeiro estudo das sugestões efectuado pelos analistas servirá para distinguir as sugestões viáveis das inviáveis, ao mesmo tempo, que dentro das sugestões viáveis se distinguirá as sugestões simples das complexas.

As sugestões que não sejam viáveis serão classificadas de recusadas e o administrativo depois de registar a informação deverá informar o autor da sugestão. O estudo da aplicação das sugestões simples será efectuado pelo analista que será também responsável pela aplicação da mesma.

As sugestões complexas requererão um estudo de viabilidade económica que será efectuado pelo analisador e debatido nas reuniões do grupo multi-disciplinar. O responsável pela aplicação destas sugestões será o analista em questão, que ficará também responsável pelo acompanhamento do funcionamento das aplicações, que ao fim do período de amortização do investimento terá de fazer um balanço da aplicação.

O administrativo será responsável pela comunicação aos colaboradores da situação das sugestões.

g) Pontos e Prémios

A atribuição de prémios dependerá de um sistema creditação de pontos efectuada pelo analista.

Para as ideias simples serão creditados pontos pela aplicação da sugestão consoante a tabela cinco, que dependerá somente do número de colaboradores que efectuaram cada sugestão.

Nº de colaboradores	Pontos por colaborador
1	20
2	12
3	10
4	8
≥5	5

Tabela 5 – Pontuação da aplicação das sugestões simples

Para as ideias complexas serão também creditados pontos pela aplicação da sugestão, sendo que em comparação com as sugestões simples, as complexas valerão muito mais em termos de pontos. Com este tipo de pontuação, além de se pretender distinguir as melhores ideias, pretende-se também beneficiar aqueles que sem ajuda conseguem boas ideias, tendo a noção que estes pontos serão, mais tarde, convertidos em recompensa monetária.

Nº de colaboradores	Pontos por colaborador
1	50
2	35
3	30
4	25
≥5	20

Tabela 6 – Pontuação da aplicação das sugestões complexas

Além da creditação de pontos por aplicação, nas sugestões complexas serão creditados de pontos pelo benefício económico, o analisador terá de se referenciar através da tabela sete e ter em conta que o estudo do ganho económico é efectuado a um ano. Com isto pretende-se que os colaboradores se sintam motivados a sugerir ideias, que se traduzam em grandes benefícios económicos para a empresa.

Benefício económico	Pontos por colaborador
<500	100
≥500 e <2000	150
≥2000 e <5000	500
≥5000 e <10000	1000
≥10000	1500 + 1% ganho

Tabela 7 - Pontuação consoante ganho económico das sugestões complexas

Como já foi mencionado atrás, serão mais valorizadas as sugestões que não tenham ligação à função do colaborador (ou colaboradores) que participarão com sugestões complexas.

Para contornar essa questão, no final da tarefa do analista de creditação de pontos, este terá ainda de ter em conta uma última tabela.

Ligação à Função	Factor Multiplicativo
Nula	Total pontos X 1,00
Fraca	Total pontos X 0,80
Média	Total pontos X 0,40
Forte	Total pontos X 0,20

Tabela 8 – Factor multiplicativo consoante ligação da função

A tabela oito mostra o factor pelo qual o analista terá multiplicar o total de pontos de uma sugestão complexa, consoante a ligação da função do colaborador (ou colaboradores) à sugestão em causa.

Depois de todo o processo de creditação de pontos, o analista terá de informar o administrativo, que por sua vez comunicará aos colaboradores.

Os pontos creditados poderão ser convertidos em recompensa monetário, sendo que 1 pontos=0,5€.

No final de cada mês os colaboradores poderão pedir que junto com o seu vencimento seja efectuado o pagamento do prémio, desde que este seja igual ou superior a 100€.

Em cada trimestre haverá dois prémios de estímulo (produtos da empresa):

1. Será atribuído ao colaborador que subscreveu a sugestão com melhor benefício económico;
2. O prémio será para o colaborador que teve mais sugestões aplicadas.

h) Informação

Deverá a empresa proporcionar um espaço físico dedicado à informação de todo o sistema de sugestões. Estas informações deverão ser actualizadas pelo grupo multi-disciplinar. Nestas informações deverão constar o número de sugestões subscritas por mês, o número de sugestões aplicadas, qual o departamento com mais sugestões aplicadas e o colaborador que subscreveu a sugestão com maior ganho.

i) Disposições finais

- As sugestões aceites ficarão a pertencer à empresa, podendo esta aplicá-las em qualquer outra empresa do grupo;
- A empresa aceitará a decisão dos autores das sugestões no que respeita à titularidade do registo da patente;
- Os autores de sugestões recusadas poderão reclamar da decisão junto do grupo multidisciplinar;
- O grupo multi-disciplinar poderá rever as condições do sistema.

V. Conclusões

A realização do Estágio Curricular no departamento de Projecto da Oliveira & Irmão, S.A. possibilitou um contacto multifacetado com a realidade existente, do que resultou uma enorme aprendizagem.

A pesquisa levada a cabo exigiu um estudo prévio das metodologias usadas, requerendo um grande espírito crítico para analisar toda a realidade envolvente.

Partindo da observação participante, a pesquisa permitiu, primeiramente, produzir uma entrevista semi-estruturada que fosse ao encontro das perspectivas dos colaboradores em relação à possível implementação de um sistema de sugestões.

Seguidamente, passou-se à realização da entrevista semi-estruturada junto dos colaboradores, que para além de terem já relativa abertura com o observador, grande parte, potenciava ter ainda mais informação para o objectivo da pesquisa. A primeira parte da entrevista tinha como objectivo depreender se os colaboradores se sentiam motivados e parte activa na dinâmica da empresa. As respostas não poderiam ter sido mais esclarecedoras, a maior parte dos colaboradores respondeu que não se sentia motivado, havendo insatisfação relativamente aos vencimentos e à política da empresa.

A segunda parte da entrevista tinha como objectivo saber qual a opinião dos colaboradores acerca da possível aplicação de um sistema de sugestões e qual seria a melhor estrutura. Todos os entrevistados responderam que deveria existir um sistema de sugestões e apenas um entrevistado respondeu que não deveria haver recompensas para as melhores sugestões. As recompensas mais solicitadas pelos

entrevistados foram a monetária e o reconhecimento, sendo o reconhecimento a mais referida.

A maioria dos entrevistados respondeu que as sugestões deveriam ser analisadas através de um grupo multi-disciplinar.

No ponto IV.2 foi estruturado o modelo de sistema de sugestões, baseado em toda a pesquisa e que mais se adequará à realidade da empresa, visto que a curta duração do Estágio Curricular não permitiu a implementação do referido sistema, bem como o seu acompanhamento. Em suma, o sistema de sugestões assentará num modelo bem definido e estruturado, com recompensas monetárias dependendo do ganho que estas possam acarretar. A actualização de informação de todo o sistema possibilitará um maior acompanhamento e até mesmo uma maior motivação por parte dos colaboradores, em relação à sua participação no mesmo. O provável sucesso do sistema de sugestões possibilitará aos colaboradores ter alguns benefícios económicos para além de se poderem sentir uma parte mais activa na empresa.

Este sentimento de “pertença” favorecerá naturalmente a Oliveira & Irmão, S.A. a todos os níveis.

VI. Bibliografia

BARBIERI, José; ÁLVARES, António; O Retorno dos Sistemas de Sugestões, Objectivos e estudos de caso, 2005.

BOUTIN, Gérald; GOYETTE, Gabriel; LESSARD-HÉBERT, Michelle; Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas. 3ª ed. – Instituto Piaget, 2008.

BRADLEY, Jana. Methodological issues and practices in qualitative research. *Library Quarterly*, 1993

ESTANQUE, Elísio; Dilema sobre a Observação Participante – Notas sobre uma experiência na linha de montagem, 1997.

FEGRAN, L; Citation Journal Of Advanced Nursing, 2008.

FLICK, Uwe; Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2004.

GLAZIER, Jack D.; POWELL, Ronald R.; Qualitative research in information management. Englewood: Libraries Unlimited, 1992.

HILL, Manuela; HILL, Andrew – Investigação por Questionário. – 2ª edição – Lisboa; Sílabo, 2003.

MODELL, MARTINE E. – Data analysis, data modelling and classification. In : HILL, M. (ed), 1992.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes - Análise de dados para ciências sociais. - 3ª edição . - Lisboa : Sílabo, 2003.

ROCKWELL, Elsie; EZPELETA, Justa; Pesquisa Participante. 2ª ed. São Paulo : Cortez, 1989.

ROSA, Alexandre; Citation: Revista de Administração Mackenzie, 2008.

SALAZAR-MAYA, Angela Maria; Citation Aquichan abr2008, Vol. 8 Issue 1, p8-18, 2008.

SPRANDLEY, J.P. Participant Observation. New York: Rinehart and Winston, 1980

TAYLOR, J.; KINNEAR, T.; Marketing research: an applied approach. New York: McGraw-Hill, 1987.

VICKERS, D; Citation Journal Of organizational Change Management, 2008.

VIDICH, A. - Participant observation and the collection and interpretation of data. In: FILSTEAD, W. (ed.), Qualitative methodology, Chicago (Free Press), 1971, p.164-173.

YIN, Robert K.; Case study: design and methods. 2ª ed. – Thousand Oaks, 1994.

YIN, J.; Metodologia de Investigação: O estudo de Caso. (2005)

Anexos

Guia para a Entrevista Semi-estruturada



Nome:		Ida	Sex	M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
Estado civil:	Nº Filhos:	Habilitações:			
Cargo actual:		Cargo antigo			
Departamento:		Sup			
Período de Análise: a					
Vencimento (€)	0 – 700 <input type="checkbox"/>	701 – 1200 <input type="checkbox"/>	1201 – 2000 <input type="checkbox"/>	≥ 2001 <input type="checkbox"/>	

Crise Mundial					
Resposta (Comentários)					
Crise interna					
Resposta (Comentários)					
1-Sente-se motivado/a? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>					
Resposta (Comentários)					
Vencimento	<input type="checkbox"/>	Cargo	<input type="checkbox"/>	Ambiente	<input type="checkbox"/>
Política da empresa	<input type="checkbox"/>	Instalações	<input type="checkbox"/>	Outros:	<input type="checkbox"/>
2-Sente-se ouvido/a? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>					
Resposta (Comentários)					
3-A sua opinião é valorizada? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>					
Resposta (Comentários)					
4-Deveria existir um meio para expressar ideias/sugestões e para implementa-las? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>					
Resposta (Comentários)					

5-Deveria haver recompensas para as melhores ideias?		Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>			
<i>Resposta (Comentários)</i>								
6-Que tipo de recompensas?								
<i>Resposta (Comentários)</i>	Monetária	<input type="checkbox"/>	Produtos da empresa	<input type="checkbox"/>	Reconhecimento	<input type="checkbox"/>	Promoções	<input type="checkbox"/>
	Dias de férias	<input type="checkbox"/>	Produtos variados	<input type="checkbox"/>	Vales de compras	<input type="checkbox"/>	Outro:	
7-Quem deveria analisar as								
<i>Resposta (Comentários)</i>								
8-Se existisse um sistema de sugestões, participava?		Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>			
<i>Resposta (Comentários)</i>								
9-Acha que um sistema de sugestões teria sucesso?		Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>			
<i>Resposta (Comentários)</i>								
10-Que tipo de sugestões propõe?								
<i>Resposta (Comentários)</i>	Vencimentos	<input type="checkbox"/>	Espaços físicos	<input type="checkbox"/>	Horário	<input type="checkbox"/>	Cantinas	<input type="checkbox"/>
	Creche	<input type="checkbox"/>	Chefias	<input type="checkbox"/>	Procedimentos	<input type="checkbox"/>	Outro:	